Ein Marketing-Konzept für Industrieversicherer

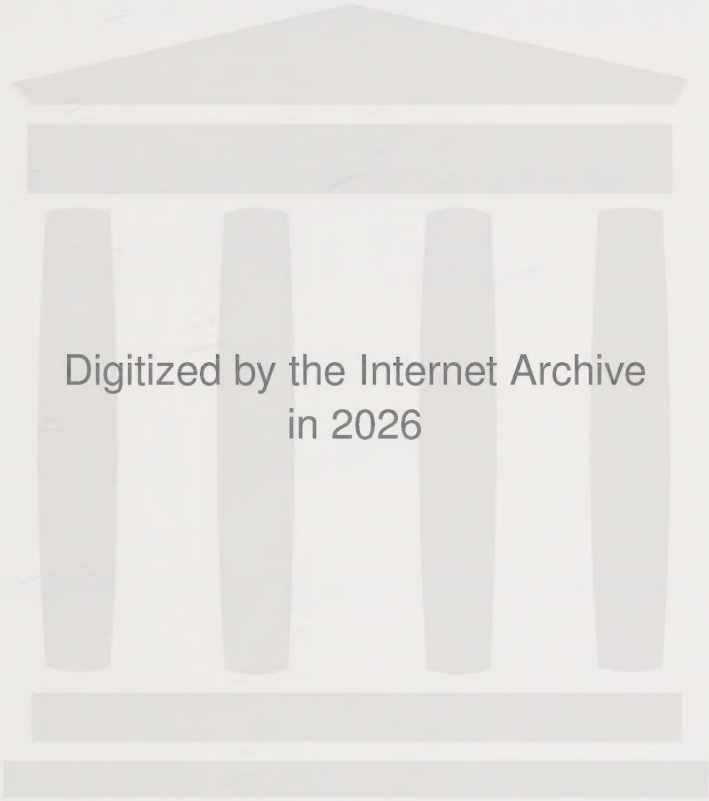
Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

Rolf Gerling
von Deutschland

genehmigt auf Antrag von Herrn Prof. Dr. J. S. Krulis-Randa

Verlag Paul Haupt Bern 1986


Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41507227_0011

Ein Marketing-Konzept für Industrieversicherer

Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

Rolf Gerling
von Deutschland

genehmigt auf Antrag von Herrn Prof. Dr. J. S. Krulis-Randa

Verlag Paul Haupt Bern 1986

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 9. Juli 1986

Der Dekan:
Prof. Dr. C. Soliva

Diese Arbeit erscheint unter dem gleichen Titel als Band 56 der Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich im Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart.

ISBN 3-258-03667-5

Alle Rechte vorbehalten
Copyright ©1986 by Paul Haupt Berne
Printed in Switzerland

Vorwort

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein systemorientiertes Marketing-Konzept für Industrieversicherer zu entwickeln, das folgende Bedingungen erfüllt:

- Zusammenschau von Angebot, Nachfrage und Umwelt
- Kunden-, Gewinn- und Umweltorientierung
- Integration des subjektiven Faktors Mensch
- ganzheitliche Betrachtung von Mensch, Unternehmung und Umwelt

Zur Problemlösung dient ein theoretischer Ansatz, der mit Hilfe des YIN-YANG-Prinzips arbeitet: eine Betrachtungsweise, die nicht auf die Gegensätzlichkeit von z.B. Angebot und Nachfrage hinweist, sondern deren ergänzenden Charakter zu einem grösseren Ganzen (Markt) betont.

Die Arbeit versucht also nicht, einen Überblick über die Literatur zum Thema Marketing und Versicherung zu geben, was zum Teil das kurze Literaturverzeichnis erklärt. In Bezug auf Industrieversicherungsmarketing existiert ohnehin so gut wie keine Literatur.

Sie stellt sich vielmehr die Aufgabe, mit Hilfe des YIN-YANG-Ansatzes ein dynamisches System zu entwickeln, das - wie die Zielsetzung vorgibt - sowohl die materielle, als auch die immaterielle Seite der Problemstellung behandelt und zu einer Lösung führt.

Ausgangspunkt hierfür ist die Risikosituation des potentiellen Industrieversicherungsnehmers, sowie die grundsätzlichen Überlegungen, die mit Hilfe des "Conceptual Approach" zum Thema Marketing gemacht werden.

Es stellt sich heraus, dass ein Marketing-Konzept, das auf das Wohl von Kunde, Unternehmung und Umwelt ausgerichtet ist und die Erkenntnis beinhaltet, dass sich letzten Endes keines der drei Elemente auf Kosten eines anderen bereichern kann, ohne sich selbst zu schaden, durchaus realistisch und konkurrenzfähig ist. Es hat nur einen Nachteil: es zählt zu einem gewissen Grad auf die Bereitschaft des Menschen, sich als Teil eines grösseren Ganzen zu betrachten.

An dieser Stelle möchte ich mich für die Hilfe all jener bedanken, die mir bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit behilflich waren. Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. J.S. Krulis-Randa, der mich auch in schwierigen Zeiten mit seinem Rat unterstützte.

Zollikon, im Juli 1986

Rolf Gerling

Inhaltsverzeichnis

		Seite
Kapitel I		
1	Einführung in den Problemkreis	1
11	Marketing, Industrieversicherung und ein Lösungsweg	1 - 7
12	Die Grundbegriffe	8
121	Markt und Marketing	8 - 15
122	Marketing-Konzeption und System-Gedanke	16 - 22
123	Das Versicherungswesen	23
123.1	Wesensmerkmale der Versicherung	23 - 27
123.2	Besonderheiten des Wirtschaftsguts Versicherung	27 - 28
123.3	Abgrenzung des Begriffs Industrieversicherung	29 - 31
Kapitel II		
2	Die Sicherheits- und Versicherungsbedürfnisse des Industrieversicherungsnehmers	32
21	Einführung	32 - 34
22	Das fundamentale Bedürfnis des Industrieversicherungsnehmers	35
221	Der Begriff "fundamentales Bedüfnis"	35
222	Das Versicherungsbedürfnis aus psychologischer Sicht	36 - 37
222.1	Der rationale Mensch	38 - 40
222.2	Versicherung als Religionssurrogat	40 - 41
222.3	Versicherung und Vertrauen	42 - 43
222.4	Die Gefahrengemeinschaft	44 - 45
222.5	Zusammenfassung und Folgerung	46 - 48

223	Das Versicherungsbedürfnis aus Sicht der Unternehmung als System	49
223.1	Das Sicherheitsbedürfnis	50 - 51
223.2	Das System als "bewusster" Versicherungsnehmer	52
224	Folgerung	53 - 55
23	Die Risikoproblematik des Industrie-versicherungsnehmers	56
231	Der Begriff Risiko	56
231.1	Definition des Risikobegriffs	56 - 57
231.2	Aspekte des Risikos	58
232	Risikopolitik	59
232.1	Der Begriff Risikopolitik	59
232.2	Die Problematik der Risikopolitik	60
232.21	Risiko versus Sicherheit	60 - 61
232.22	Kosten-Nutzen-Analyse	62 - 63
232.23	Risikosituation	64 - 65
232.3	Massnahmen der Risikopolitik	66 - 67
232.31	Vermeiden	68
232.32	Verminderung	69
232.33	Ueberwälzen	70
232.34	Selbsttragen	71
232.4	Ansatzpunkte des Industrieversicherers	72 - 74
233	Risk-Management	75
233.1	Der Begriff Risk-Management	75
233.2	Die Phasen des Risk-Managements	76
233.21	Risiko-Identifikation	77 - 78
233.22	Risiko-Analyse	79
233.23	Alternativensammlung und -beurteilung	80 - 81
233.24	Entscheidung	82
233.25	Anordnung	82
233.26	Kontrolle und Feedback	83
233.3	Ansatzpunkte des Industrieversicherers	84 - 87
234	Versicherungs-Management	88
234.1	Der Begriff Versicherungs-Management	88 - 89

234.2	Das Problem der versicherbaren Risiken	89 - 90
234.3	Die Phasen des Versicherungs-Managements	90
234.31	Risiko-Identifikation	90
234.32	Risiko-Analyse	91
234.33	Alternativensammlung und -beurteilung	91 - 92
234.34	Entscheidung	92
234.35	Anordnung	92
234.36	Kontrolle und Feedback	93
234.4	Ansatzpunkte des Industrie-Versicherers	94 - 95
235	Schaden-Management	96
235.1	Der Begriff Schaden-Management	96 - 97
235.2	Das Problem des Schaden-Managements	97
235.3	Die Phasen des Schaden-Managements	98
235.31	Schaden-Identifikation	98 - 99
235.32	Schaden-Analyse	99 - 100
235.33	Alternativensammlung und -beurteilung	100 - 101
235.34	Entscheidung	102
235.35	Anordnung	102
235.36	Kontrolle und Feedback	102 - 103
235.4	Ansatzpunkte des Industrieversicherers	103 - 104
24	Zusammenfassung und Folgerung	105 - 108

Kapitel III

3	Marketing-Instrumentarium und Marketing-Mix für Industrieversicherer	109
31	Einleitung	109 - 114
32	Marktforschung	115 - 116
33	Marktsegmentierung	117 - 118
331	Systembezogene Marktsegmentierung	119 - 120
331.1	Branchenzugehörigkeit	121
331.2	Standort, internationale Verflechtung	122

331.3	Unternehmungsgrösse	123
332	Menschbezogene Marktsegmentierung	124
332.1	Demographischer Aspekt	124
332.2	Psychographischer Aspekt	125 - 128
333	System-menschbezogene Marktsegmentierung	129 - 130
34	Product-Leistungsmix	131 - 132
341	Versicherungsschutzgestaltung	133 - 134
341.1	Qualitative Versicherungsschutzgestaltung	135
341.11	Individuelle Versicherungsschutzgestaltung	136
341.12	Marktsegmentierung	137
341.13	Produktinnovation	138 - 139
341.14	Mitarbeiter	140
341.15	Schadenfall	141
341.2	Formale Versicherungschutzgestaltung	142
341.3	Zusammenfassung	143 - 144
342	Sicherungsprogrammgestaltung	145 - 148
343	Kundenbetreuung	149 - 152
344	Sicherungsberatung	153 - 154
344.1	Risikoberatung	155
344.2	Risikopolitische Beratung	156
344.3	Schadenfallberatung	157
345	Markenpolitik	158 - 159
346	Zusammenfassung	160
35	Price-Kontrahierungsmix	161
351	Prämienpolitik	162 - 163
352	Beratungsentgelt	164
36	Place-Distributionsmix	165
361	Absatzkanalsystem	166 - 167
362	Logistisches System	168 - 169
362.1	Zeitkomponente	170 - 171
362.2	Raumkomponente	172
362.3	Qualitätskomponente	173

362.4	Informationskomponente	174
363	Zusammenfassung	175
37	Promotion-Kommunikationsmix	176
371	Exkurs: Kommunikation	177 - 181
372	Elemente des Kommunikationsmix	182
372.1	Persönlicher Verkauf	183 - 184
372.2	Verkaufsförderung	185
372.3	Werbung	186
372.4	Public Relations	187
373	Zusammenfassung	188
38	Marketingmix	189 - 191

Kapitel IV

4	Das Marketing-Konzept und die Systemorientierung	192
41	Einleitung	192 - 193
42	Gewinnorientierung	193
421	Die internen Situationsvariablen	193 - 194
422	Die Produktionsfaktoren	195
422.1	Raum	196 - 197
422.2	Kapital	198 - 199
422.3	Rückversicherung	200 - 202
422.4	Leistung	203 - 204
422.5	Wissen	205
43	Umweltorientierung	206
431	Die externen Situationsvariablen	207 - 208
432	Die unternehmerische Verantwortung	209
432.1	Unsicherheit und Sicherheit	210 - 211
432.2	Unabhängigkeit und Abhängigkeit	212 - 213
432.3	Sicherheit und Sicherung	214 - 215
44	Systemorientierung	216 - 217

Kapitel V

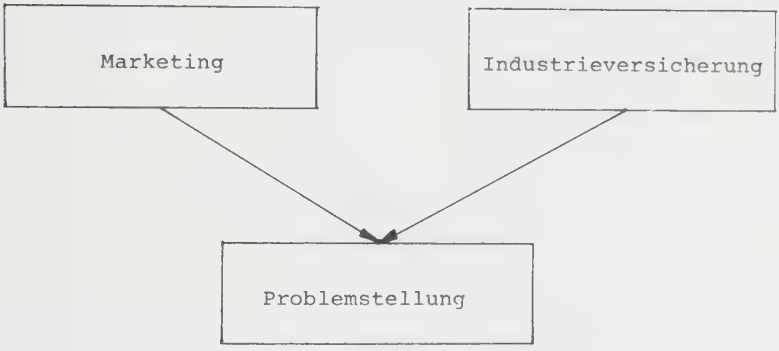
5 Martketing-Konzept und kreative Leistung: eine Zusammenfassung 218 - 222

Literaturverzeichnis 223

1 Einführung in den Problemkreis

11 Marketing, Industrieversicherung und ein Lösungsweg

Abb. 1-1: Problemstellung

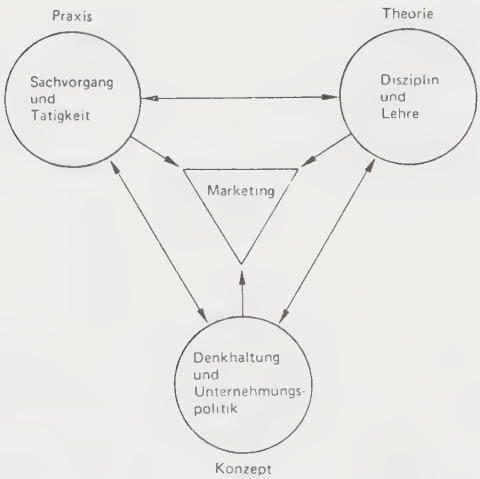


Einer der Gründe, die im Industrieversicherungsmarkt für die Integration von Marketing sprechen, ist die wachsende Zahl neuer Kundenbedürfnisse. Als Beispiele hierfür mögen die Stichworte Selbstversicherung und Risk-Management genügen, die für eine neue Einstellung der Unternehmung, d.h. des Industrieversicherungsnehmers, zum Risiko stehen. Der Industrieversicherer kann sein Angebot nicht mehr auf die klassische Versicherung eines Risikos beschränken, sondern muss darüberhinaus der Nachfrage nach umfassenden Sicherungsbedürfnissen aller Art gerecht werden.

Die Spannbreite erstreckt sich hierbei vom Feuerrisiko über Umweltschutzrisiken wie Giftmülldeponien bis zu weltweiten Versicherungspolicen im Haftpflichtbereich und anderen Grossrisiken wie Oelplattformen und Satelliten im Raumfahrtbereich.

Seitens der Nachfrage ist demnach eine Situation gegeben, die den Industrieversicherer vor neue Kundenbedürfnisse und damit vor neue Probleme stellt. In den folgenden Kapiteln wollen wir versuchen mit Hilfe von "Marketing" eine kreative Antwort auf die geänderten Rahmenbedingungen, mit denen sich der Industrieversicherer auseinandersetzen muss, zu geben.

Abb. 1-2: Die drei sich gegenseitig ergänzenden Sinngehalte des Wortes Marketing (1)



(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing, Theorie und Praxis), S. 61

Ohne einer umfassenden Definition von "Marketing" vorauszugreifen, wollen wir hier schon näher umschreiben, was unter "Marketing" zu verstehen ist. Soll uns doch "Marketing" helfen den wachsenden Herausforderungen auf dem Industrieversicherungsmarkt neue Lösungen entgegen zu halten. Dazu wollen wir Marketing unter 3 verschiedenen Gesichtswinkeln betrachten: einem praxisbezogenen, einem theoretischen und einem konzeptionellen (s. Abb. 1-2).

Beziehen wir uns auf Marketing als Sachvorgang und Tätigkeitsbereich, so können wir folgendes festhalten: "Marketing ist die planmässige Vorbereitung und Verwirklichung des Tauschvorgangs, der entweder auf Initiative des anbietenden oder des nachfragenden Marktpartners entsteht, und deswegen ist Marketing nicht mit Verkauf, Absatz, Einkauf, Beschaffung oder Warendistribution identisch, sondern schliesst diese Begriffe mit ein." (1)

Marketing geht somit über einen einseitig produktions- und verkaufsorientierten Ansatz hinaus und erfasst beide Pole des Markts. Marketing bezieht sich auf den Tauschvorgang.

Die wissenschaftliche Forschung zum Thema Marketing konnte bislang keine einheitliche Lehrmeinung entwickeln. Es wurden vielmehr verschiedene Ansätze ermittelt (s. Abb.1-3).

Mit Hilfe der zwei deskriptiven Ansätze (Commodity- und Institutional Approach) wird versucht, "solche Marketing-Aktivitäten, -Vorgänge und -Phänomene zu beschreiben, zu erklären, vorauszusagen und zu erfassen, die in der Wirklichkeit bestehen. Das was

(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing, Theorie und Praxis), S. 65

Abb.1-3: Denkansätze zum Studium des Marketing (1)

Standpunkt	Beispiel	Ansatz
Tauschgegenstand	– Investitionsgüter – Konsumgüter – Landwirtschaftsgüter – Dienstleistungen	„Commodity Approach"
Tauschträger	– Grosshandel – Kleinhandel – Hersteller – Einkaufskooperationen	„Institutional Approach"
Tauschaktivität	– Marktforschung – Werbung – Verkauf/Einkauf – Preispolitik – Logistik	„Functional Approach"
Markt	– Raum- – Zeit- – Wahrnehmungs- – Wertvorstellungs- usw. -überwindung zwischen Angebot und Nachfrage	„Conceptual Approach"
Entscheidung	– Unternehmungsführung – Konsumenten	„Managerial Approach" „Entscheidungs-theoretischer Ansatz"
Ganzheit	– Marketing als Subsystem des Unternehmungssystems und Wirtschaftssystems	„System's Approach" „Systemtheoretischer Ansatz"

ist, wird entweder aus der Sicht der Einzelwirtschaft oder der Gesamtdistribution untersucht und erklärt"(2). Also, wie funktioniert in der Realität der Güterausstausch bei Nahrungsmitteln, oder wie werden deren Preise festgelegt. Welche Tauschträger (Grosshandel, Kleinhandel) schalten sich ein, oder verkauft der Hersteller direkt an den Endverbraucher, etc.

Die normativen Ansätze (Functional, Conceptual, Managerial, System's Approach) versuchen im Gegensatz zu den die Realität beschreibenden deskriptiven Ansätzen Regeln oder Handlungsmöglich-

(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing, Theorie und Praxis), S. 66
(2) s. Krulis-Randa J., (Marketing, Theorie und Praxis), S. 70

keiten aufzustellen, also das zu formulieren, was sein sollte. Sie "versuchen aufzuzeigen - entweder aus der Perspektive der Gesamtheit oder der Einzelwirtschaft - was Marketing-Organisationen oder Einzelne tun sollten, und welches Marketing-System für die Gesellschaft optimal erscheint." (1) So zum Beispiel, welches Produkt auf dem Markt angeboten werden sollte, oder wie das Profil der Unternehmung aussehen sollte etc.

Kommen wir zur dritten und letzten Betrachtungsweise des Begriffs Marketing: Marketing als Denkhaltung und Unternehmungspolitik. "Das sogenannte Marketing-Management-Konzept bedeutet, dass Unternehmungsziele (wie Gewinn oder Wirtschaftlichkeit) nur durch dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sichergestellt werden können" (2). Marketing als Denkhaltung beinhaltet demnach die Ausrichtung der Unternehmung nach den Kundenbedürfnissen. Allerdings wäre es zu einseitig, ein Marketing-Konzept einzig auf der Kundenbefriedigung aufzubauen: langfristige Gewinnorientierung, verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber den Kunden, der Gesellschaft und nicht zuletzt gegenüber der natürlichen Umwelt, gehören ebenso zu einer ausgereiften Marketing-Konzeption. Oeko-Marketing, Human Concept of Marketing und Societal Marketing Concept sind Ausdrücke dieser Entwicklung (3).

"Marketing" kann - wie wir sehen - unter zahlreichen Blickwinkeln betrachtet werden. Praxis, Theorie und Konzept sind dabei gleichwertige Elemente und ergeben erst in ihrem Zusammenhang das, was Marketing ist oder ausmacht. Deshalb werden wir auch im Verlauf der Arbeit das Thema unter veschiedenen Blickwinkeln beleuchten.

So wird im folgenden Abschnitt "Grundbegriffe" eine erweiterte Einführung in den Begriff "Marketing" mit Hilfe des Conceptional Approach gegeben. Dabei steht das Phänomen Markt mit seinen verschieden Dimensionen im Mittelpunkt der Betrachtung. Darauf auf-

(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing, Theorie und Praxis), S. 70
(2) s. Krulis-Randa J., (Marketing, Theorie und Praxis), S. 71
(3) vgl. Wehrli H.-P., (Marketing), S. 19 ff.

bauend vertiefen wir den Begriff Marketing mit dem System Approach, der die Einbettung der Unternehmung in eine komplexe Umwelt berücksichtigt. Darin eingeschlossen sind im weitesten Sinn ökologische Ueberlegungen, also Gedanken, die nicht nur dem Wirtschaftssystem, sondern auch der natürlichen Umwelt und den darin lebenden Menschen als Kollektiv und Individuum Rechnung tragen.

Erläuterungen zum Wesen der Versicherung allgemein und der Industrieversicherung im speziellen schliessen das einführende Kapitel ab.

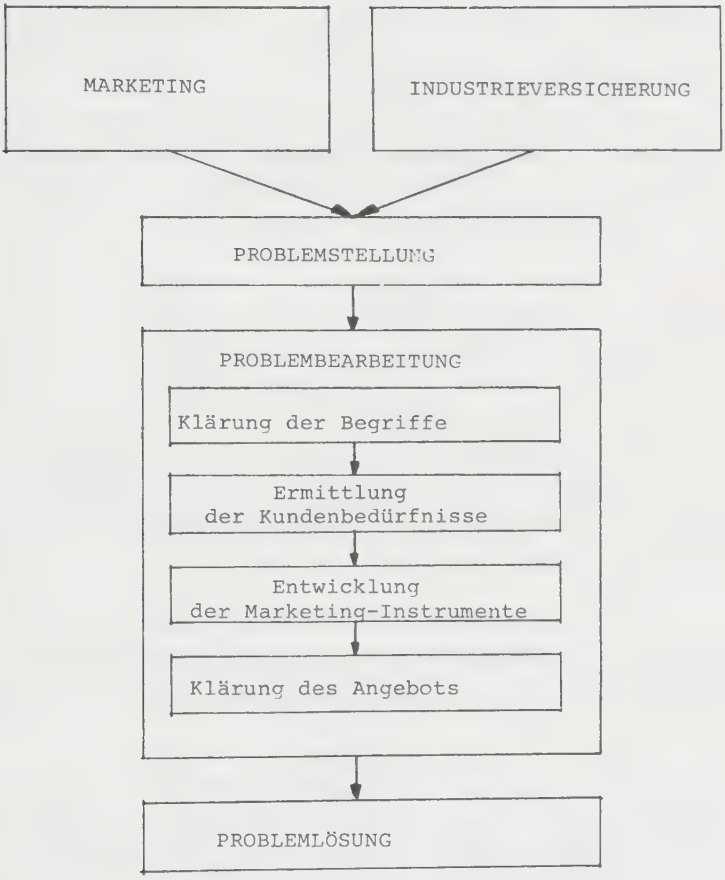
Kapitel 2 hat die Erforschung und Erklärung der Kundenbedürfnisse des potentiellen Industrieversicherungsnehmers zum Thema. Zu diesem Zweck wird nicht nur die Situation des Systems Unternehmung untersucht. Es erscheint uns notwendig, mit Hilfe eines tiefenpsychologischen Ansatzes auch den Hintergrund des menschlichen Bedürfnisses nach Versicherungsschutz zu beleuchten.

In Kapitel 3 wird abgeklärt, mit Hilfe welcher Mittel die aufgezeigten Kundenbedürfnisse befriedigt werden können. Dazu dient die Erarbeitung eines Marketing-Instrumentariums. Auftretende Probleme werden aus Sicht des Industrieversicherers mit Hilfe des entscheidungstheoretischen Ansatzes gelöst.

Kapitel 4 klärt schliesslich das mögliche Angebot des Industrieversicherers ab, bzw. welchen Restriktionen es unterliegt. Damit löst sich die Arbeit von dem reinen Kundengesichtswinkel und berücksichtigt z.B. Gewinn- und Umweltorientierung des Industrieversicherers. Marketing wird im Systemzusammenhang mit anderen Grössen gesehen und deren Auswirkungen und Einflüsse näher betrachtet. Letztlich wird demnach Marketing unter einem im weitesten Sinn systemtheoretischen Ansatz mit Hilfe des YIN-YANG-PRINZIPS untersucht.

Die Arbeit schliesst mit einer Zusammenfassung in Kapitel 5.

Abb. 1-4: Ein Lösungsweg



12 Die Grundbegriffe

Auf den letzten Seiten haben wir in groben Zügen den Begriff Marketing umrissen. Wir haben erkannt, dass es verschiedene Ansätze gibt, Marketing zu erklären. Wie bereits betont, wenden wir uns im folgenden dem Conceptual Approach zu, der sich im Rahmen der Marketing-Theorie eingehend mit dem Phänomen Markt auseinandersetzt. Anschliessend werden die typischen Merkmale der Versicherung und im speziellen der Industrieversicherung aufgezeigt.

121 Markt und Marketing

Das Wort Marketing stammt aus dem englischen Sprachbereich und entzieht sich einer eindeutigen Uebersetzung durch seine Nachsilbe"-ing". Versuche, wie z.B. vermarkten, Markt machend, marktend oder gar Vermarktung, zeigen nur umso deutlicher die Zweifelhaftigkeit einer Uebersetzung auf.

Dennoch lassen sich schon aus dem Wort zwei wesentliche Inhalte des Marketing ablesen. Das ist zum einen das Wort Market, d.h. Markt, und zum anderen die Betonung der Bewegung oder auch Dynamik durch die Verlaufsform.

Marketing deutet somit auf die aktive Gestaltbarkeit des Marktes hin. Mit anderen Worten auf die "Erkenntnis, dass der Markt seitens der Einzelwirtschaft machbar ist" (1). Bevor aber näher auf die Gestaltung des Marktes eingegangen wird, soll das Phänomen Markt selbst beleuchtet werden.

(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing, Theorie und Praxis), S.65

Der Markt, als archetypischer Hintergrund des Marketing, lässt sich nach Krulis-Randa (1) durch folgende Aspekte charakterisieren:

- Nachfrager (Käufer, Konsumenten), die bestimmte Güter haben wollen;

- Anbieter (Verkäufer, Produzenten), die bestimmte Güter absetzen wollen;

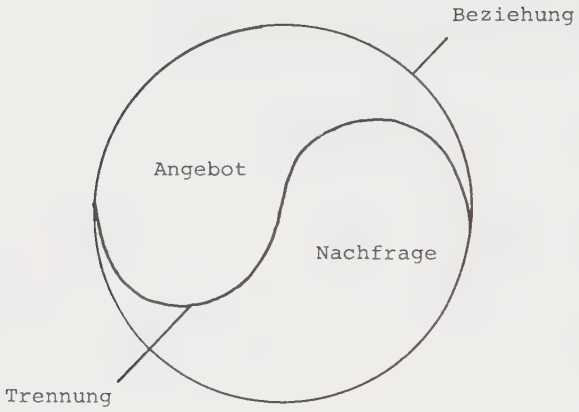
- das Tauschinteresse von Nachfragern und Anbietern, d.h. eine potentielle Beziehung beider Seiten;

- Divergenzen, die durch unterschiedliche Präferenzen beider Marktseiten entstehen, d.h. Trennung von Anbietern und Nachfragern;

- jeder Markt ist ein offenes Subsystem des übergeordneten sozialen Systems, d.h. Nachfragern und Anbietern werden Beschränkungen auferlegt.

(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing), S. 53

Abb. 1-5: Rudimentäres Modell des Marktes (1)



Auf einem Markt besteht demnach zwischen Angebot und Nachfrage sowohl eine Trennung als auch eine Beziehung (s. Abb. 1-5). Die Beziehung entsteht durch das (grundsätzliche) Tauschinteresse, die Trennung durch die unterschiedlichen Präferenzen.

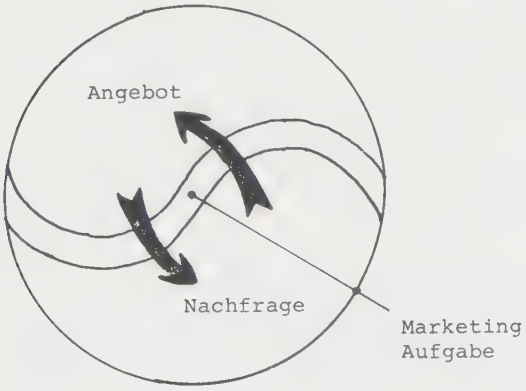
Allerdings muss - um überhaupt einen sinnvollen Markt zu gewährleisten - die Beziehung, bzw. das Tauschinteresse, in einen konkreten Tausch umgewandelt werden. Letztlich besteht die Attraktivität eines Marktes nicht nur in potentiellen Beziehungen, sondern im Tausch selbst.

(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 109

Wenn wir uns wieder dem Marketing zuwenden, so besteht dessen Aufgabe darin, den oben beschriebenen Markt machbar zu machen. Das bedeutet (1):

- einerseits die Beziehung zwischen den Marktpartnern herauszustellen, um "den potentiellen Markt zu aktualisieren",
- andererseits "die Divergenzen zwischen den Partnern zu überbrücken", um letztlich
- "die Beziehung zwischen den Marktpartnern in einen konkreten Tausch umzuwandeln".

Abb. 1-6: Der Markt und die Marketing Aufgabe (2)



(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 109
(2) s. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 111

Mit anderen Worten besteht die Marketing-Aufgabe einerseits in der Herstellung einer Beziehung und andererseits in der Ueberwindung der Trennungen zwischen Angebot und Nachfrage. Ziel ist der konkrete Tausch.

Wenn die Marketing-Aufgabe erfüllt werden soll, muss sich demnach unsere nächste Fragestellung mit den zwei Elementen Beziehung und Trennung beschäftigen.

Eine Beziehung ist auf zwei unterschiedliche Arten schaffbar. Zum einen können "latente Bedürfnisse für bestehende Produkte" (1) geweckt werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, "bestehende Wünsche in konkrete Produkte" (2) umzuwandeln. Beiden Fällen ist gemeinsam, dass ein Kontakt zwischen Produkt und Bedürfnis hergestellt werden muss. Eine Forderung, die für effizientes Wirtschaften unerlässlich ist.

Um den zweiten Teil der Marketing-Aufgabe (Ueberwindung der Divergenzen) zu bewältigen, bedarf es als erstes der Erkenntis, welche Trennungen überhaupt bestehen. Prof. Jan Krulis-Randa (3) nennt folgende sechs:

- Wahrnehmung (z.B. Informationslücken),
- Tauschgegenstand (z.B. Menge, Form, Qualität der Produkte),
- Raum (z.B. unterschiedliche Standorte),
- Zeit (z.B. unterschiedlicher zeitlicher Bedarf),
- Bewertung (z.B. Preisvorstellung),
- Besitz (z.B. Eigentumswechsel, Verfügungsanwalt).

(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 111
(2) s. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 111
(3) vgl. Krulis-Randa J., (Marketing)

Abb. 1-7: Marktdimensionierung und Marketing-Instrumente (1)

Marktdimensionierung	Marketinginstrumente
Wahrnehmung	Werbung - Marktforschung
Tauschgegenstand	Produkt- und Qualitätsgestaltung
Raum	Lieferung)) Logistik
Zeit	Lagerung)
Bewertung	Preisgestaltung
Besitz	Konditionen beim Uebergang des Rechtstitels oder der Verfügungsgewalt

Sind die unterschiedlichen Trennungen erkannt und in ihren Eigenschaften untersucht (2), kann nach Möglichkeiten geforscht werden, um die bestehenden Trennungen zu überbrücken. In Abbildung 1-7 ist dieser Schritt vollzogen worden, d.h. den Trennungsdimensionen sind Instrumente gegenübergestellt worden, die der Ueberwindung der Divergenzen dienen sollen. So dient zum Beispiel das Marketing-Instrument Werbung u.a. dazu, die Aufmerksamkeit (Marktdimension Wahrnehmung) auf ein Produkt zu lenken und potentielle Kunden zum Kauf zu veranlassen.

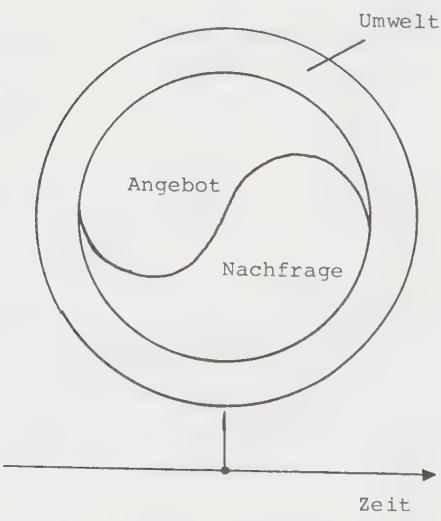
Es sei an dieser Stelle noch bemerkt, dass natürlich keine klare Grenze zwischen Beziehung und Trennung besteht. Beziehung und Trennung bedingen sich vielmehr und gehen nahtlos ineinander über. Denn wo eine Trennung vorhanden ist, muss auch zwangsläufig eine Beziehung bestehen. Mit anderen Worten: wo eine Trennung erkannt

(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing)
(2) eine detaillierte Erläuterung findet sich bei Krulis-Randa J., (Marketing-Logisitik), S. 112 ff.

wird, ist der erste Schritt zur Beziehung getan. Wo eine Beziehung besteht, muss die Bemühung, Divergenzen zu überwinden, verstärkt werden.

Der Markt wird aber nicht nur durch Angebot und Nachfrage bestimmt. Er ist wie erwähnt ein offenes Subsystem eines übergeordneten Systems und ist somit "äusseren" Abhängigkeiten (z.B. Gesetzgebung, Konjunktur, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, etc.) unterworfen, die einen Einfluss auf das Marktgeschehen und auf die Marktpartner ausüben. Das zweidimensionale Bild von Angebot und Nachfrage wird somit um die Dimension der Umwelt erweitert (s. Abb. 1-8). Deshalb berücksichtigt Marketing die Umwelt als unabwägbare, gestaltende Komponente. Wir werden darauf im nächsten Kapitel zurückkommen.

Abb. 1-8: Das dreidimensionale Marktbild (1)



(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing-Logisitik), S. 118

Wir können bislang zusammenfassen, dass - wenn wir vom Markt ausgehen - die Aufgabe des Marketings in der Schaffung von Beziehungen, bzw. in der Ueberwindung von Trennungen, zwischen den Marktpartner besteht. Ziel ist eine konkrete Tauschhandlung. Neben dem Markt findet als weitere Einflussgrösse die Umwelt Berücksichtigung. Markt und Umwelt - und damit auch Marketing - sind ständigem Wandel unterworfen. Deshalb ist das Wesen des Marketings nicht statisch, sondern dynamisch. Mit anderen Worten: es stellt auf eine Beziehung zwischen Angebot, Nachfrage und Umwelt und nicht auf dessen Pole ab.

122 Marketing-Konzeption und System-Gedanke

Im letzten Abschnitt wurde die Beziehung von Marketing zum Markt und im Ansatz zur Umwelt gezeigt. Im folgenden wird der Begriff der Marketing-Konzeption und des System-Gedankens vertieft. Dazu wird erläuternd die "Marketingorientierung" der "Verkaufsorientierung" gegenübergestellt.

Wir haben gesehen, dass sich Marketing grundsätzlich mit den Tauschprozessen auf einem Markt, d.h. der Beziehung/Trennung zwischen Käufer und Verkäufer, beschäftigt. Damit wird deutlich, dass sich Marketing nicht nur mit einer Seite des Marktes (z.B. nur der Verkaufsseite) befasst, sondern beide Seiten, also Verkäufer und Käufer, im Mittelpunkt des Interesses stehen. Auf dieser beidseitigen Betrachtung des Marktes beruht auch einer der wesentlichen Unterschiede zwischen der Marketing- und der Verkaufsorientierung, bzw. zwischen Marketing und Absatz.

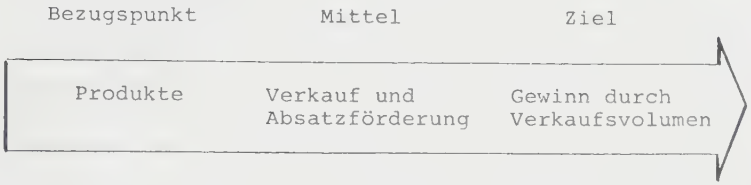
Im Fall der Verkaufsorientierung wird lediglich versucht, das bestehende Sortiment unter grossen Verkaufsanstrengungen zu vermarkten. Die Marketingorientierung richtet sich hingegen vermehrt nach den Kundenbedürfnissen aus. Demnach steht der Kunde mit seinen Wünschen und Bedürfnissen, und nicht das Sortiment und dessen Vermarktung im Brennpunkt der Marketingidee. Der Blickwinkel hat sich also von reinen Verkaufsanstrengungen auf den Kunden verschoben (s.Abb. 1-9). Heskett (1) bringt dies in seiner Definition des Marketing-Konzepts klar zum Ausdruck:

"Marketing concept: The philosophy that the primary function of an organization is to detect and satisfy customer needs at a profit. It often represents a shift in emphasis from selling products or services that a plant is able to produce to the manufacture and sale of products or services customers need."

(1) s. Heskett J.L., (Marketing), S. 590 und 55 f.

Abb. 1-9: Verkaufs- und Marketingorientierung (1)

a) Verkaufsorientierung



b) Marketingorientierung

Um dem Grundgedanken der Kundenorientierung gerecht zu werden, müssen demnach die Bedürfnisse der (potentiellen) Kunden erfasst und befriedigt werden. Der Gedanke führt zwangsläufig zu der Frage, wer der eigentliche Kunde ist oder sein sollte (2), mit anderen Worten, welche Marktsegmente bearbeitet werden sollen (3).

Durch eine Marktsegmentierung entsteht der Vorteil, dass spezielle Kundenbedürnisse besser befriedigt werden können, weil der Markt differenzierter aufgeteilt und gezielter bearbeitet wird.

Für den Industrie-Versicherer würde sich z.B. eine Segmentierung nach Unternehmensgrösse und Branche aufdrängen. Durch die individuell abgestimmte Leistungserstellung des Industrie-Versicherers, ergibt sich für den Kunden der Vorteil einer speziell auf seine Bedürfnisse zugeschnittenen Absicherung. Der Industrieversicherer

(1) s. Kotler P., (Marketing-Management), S.17
(2) Krulis-Randa J. (Marktsegmentierung), S. 672 ff.
(3) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 35

erzielt durch die erreichte Kundenzufriedenheit zumindest einen Wettbewerbsvorteil. Darüber hinaus ensteht bei sorgfältiger Kundenselektion ein qualitativ hochwertiger Kundenstamm, was sich langfristig in einer niedrigen Schadenquote des Industrieversicherers auswirken sollte. Die Kundenorientierung in Form der Marktsegmentierung nutzt somit Käufer und Verkäufer, oder anders ausgedrückt, beiden Seiten des Marktes.

Neben der Betonung der Kundenorientierung (1) rückt in Prof. Heskett's Definition das Element "Profit" ins Blickfeld. Die Gewinnorientierung ist hier im Gegensatz zur Umsatzorientierung zu sehen. Allerdings müssen wir festhalten, dass dies nicht in aller Ausschliesslichkeit der Fall ist. Weder reines quantitäts- und produktionsorientiertes Umsatzdenken noch reines Gewinnstreben sollten eine Marketing-Konzeption bestimmen. Vielmehr sollten langfristige Ertragsüberlegungen (2) im Mittelpunkt der Unternehmens-Philosophie stehen, die sowohl Gewinn als auch Umsatz in angemessener Form berücksichtigen.

Im Sinn einer "langfristigen Unternehmensstrategie" (3) ist eine Marketing-Konzeption auch zwangsläufig umweltorientiert. Das heisst, sie berücksichtigt nicht nur die Beziehung Verkäufer / Käufer, sondern integriert ebenfalls die Umweltkomponente. Würde sich eine Marketing-Konzeption ausschliesslich auf die kurzfistige Befriedigung der Kundenbedürfnisse und/oder auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung ausrichten, könnten langfristig Schäden entstehen, die nicht nur den Kunden oder den Verkäufer, sondern die ganze Gesellschaft betreffen (4). Die vieldiskutierte Problematik von Industriegesellschaft, Umweltverschmutzung, Umweltschäden und die daraus eventuell entstehende Haftung Einzelner liefert dafür genügend Beweismaterial.

(1) vgl. auch Krulis-Randa J. (Marketing-Logistik, S. 123
(2) vgl. auch Krulis-Randa J. (Marketing-Logistik, S. 124
(3) vgl. auch Krulis-Randa J. (Marketing-Logistik, S. 124
(4) vgl. auch den Begriff "Societal Marketing" bei Kotler P., (Marketing-Management 1980), S.33 ff.

Hier stellt sich für den Industrieversicherer z.B. die Frage, ob Risiken wie Giftmülldeponien überhaupt noch versicherbar sind. Dass die Versicherbarkeit von solchen Risiken einen Einfluss auf die Herstellung von gefährlichen Stoffen haben muss, braucht nicht näher ausgeführt werden. Gibt es keine Deckung auf dem Versicherungsmarkt, wird der Unternehmer zwangsläufig vor die Frage gestellt, ob das bei der Herstellung oder dem Gebrauch des Produkts entstehende Risiko für die Unternehmung tragbar ist, oder ob aus Sicherheitserwägungen von der Produktion abgesehen werden muss. Die Bhopal-Katastrophe in Indien und die daraus entstandenen und noch entstehenden Schadensforderungen, die sich inzwischen auf US$ 100 - 220 Mia. belaufen, sowie die rechtliche Auseinandersetzung der Betroffenen, weisen zu deutlich auf die Notwendigkeit einer Integration der Umweltkomponente in unternehmensstrategische Ueberlegungen, als dass sie übersehen werden könnte. Für den Industrieversicherer stellt sie eine ebenso ernste wie komplexe Herausforderung dar.

Verfolgen wir die Problematik weiter, bemerken wir, dass wir nicht umhin kommen, den System-Gedanken spätestens hier tiefer zu betrachten. Die Erkenntnis, dass Elemente in wechselwirkenden Beziehungen zueinander stehen, ist allerdings nicht neu. Die Betonung des Wandels, des Dynamischen gegenüber dem Starren, Statischen, verfolgte schon Heraklit (550-480 v. Chr.). Leider sind von seiner Lehre nur noch Fragmente erhalten. Dieser Mangel kann allerdings aus Quellen östlicher Kulturen mehr als ausgeglichen werden. Einen Höhepunkt in der Entwicklung des System-Gedankens wurde in China ca. 1000 v. Chr. erreicht.

Das I Ging, oder das Buch der Wandlungen, betont eindrücklich, dass alle Dinge im Wandel, im Fluss sind. Nichts ist statisch, alles ist in Bewegung. Ein Pol fliesst in den anderen über, löst ihn ab. In diesem Sinn sind Tag/Nacht, feucht/trocken, oben/unten, rechts/links, etc. Gegenstücke, die sich zu einem grösseren Ganzen verbinden und nicht Gegensätze, die sich ausschliessen. Mit den Worten

Prof. Richard Wilhelms, des Übersetzers des I Ging: "Eine Ergänzung, keine Bekämpfung."(1)

Die Chinesen erkannten, wie gesagt, hierin ein Gesetz und nannten den einen Pol YIN und den anderen YANG, wobei YANG die aktive, schöpferische, helle, männliche Seite und YIN die passive, empfangende, weibliche Seite darstellt. Einen symbolischen Ausdruck fand das YIN-YANG-Prinzip in dem Zeichen TAI GI: ein Kreis (der Uranfang WU GI), der in eine lichte und eine dunkle Hälfte (YANG und YIN) geteilt ist. (siehe Abb. 1-10).

Abb. 1-10: Das Symbol TAI GI

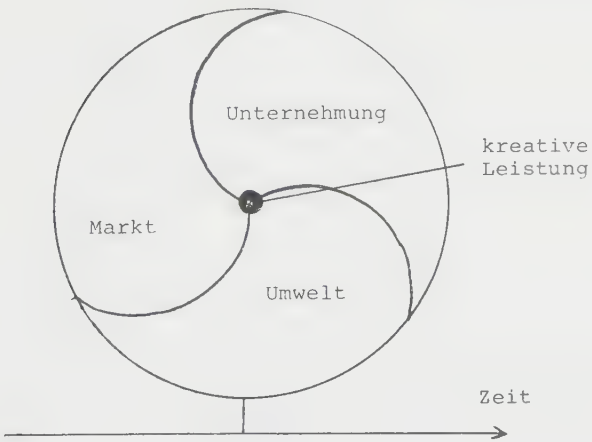
Das Interessante ist nun, dass der Kreis nicht nur in zwei Hälften geteilt wird, sondern dass jede Hälfte ein Element der anderen Hälfte in Form eines Punktes enthält: die schwarze Seite einen weissen Punkt, die weisse Seite einen schwarzen Punkt. Hiermit wird nochmals mit aller Deutlichkeit der dynamische Aspekt des Wandels unterstrichen, bzw. die Erkenntis betont, dass kein Pol den anderen verdrängen kann.

(1) s. I Ging, S. 30

Einen Verdrängungssieg der lichten Kraft YANG kann es nach dieser Lehre nie geben, da im Moment des vermeintlichen Sieges automatisch die dunkle YIN-Kraft an Stärke zunehmen muss. Dem Höhepunkt folgt unumstösslich der Niedergang. So wird z.B. um Mitternacht der Tag geboren und umgekehrt liegt zur hellsten Mittagszeit der Kern des Dunklen schon zur Entfaltung bereit. Eindrücklicher kann die Abhängigkeit der Elemente in einem System nicht dargestellt werden.

Jetzt können wir auch die Abbildungen zu Markt (Abb. 1-5) und Marketing-Aufgabe (Abb. 1-6) vollumfänglich verstehen. Angebot und Nachfrage stehen in einer wechselseitigen Beziehung, sodass die isolierte Betrachtung eines Pols unsinnig ist. Bildlich ausgedrückt hätte die Nachfrageseite einen Angebotspunkt und die Angebotsseite einen Nachfragepunkt.Genau so unsinnig oder bruchstückhaft ist es, einzig die Käufer/ Verkäuferseite zu betrachten,

Abb. 1-11: Marketing-Konzeption als kreative Leistung



weil beide Elemente mit dem Element Umwelt in Beziehung stehen. Und schliesslich ist es einseitig, ausschliesslich die materielle Komponente beim Güteraustausch zu berücksichtigen, weil mit jedem Produkt immaterielle Werte verknüpft sind. So ist Versicherung von Sicherheit - als menschliches Gefühl - und immateriellen Werten nicht zu trennen.

In bezug auf eine systemorientierte Marketing-Konzeption bedeutet dies, dass zwischen Kunden-, Gewinn- und Umweltorientierung ein Gleichgewichtszustand angestrebt werden muss. Langfristige Ertragsüberlegungen und immaterielle menschliche Werte können hierzu als Richtschnur dienen.

Die volle Entfaltungsmöglichkeit der Marketingdenkweise liegt schliesslich in der kreativen Leistung, die Möglichkeiten von Unternehmung, Markt und Umwelt zu einer für alle Betroffenen nutzbringenden Einheit zu verschmelzen (1). Dass es sich hierbei um einen ständigen Prozess und nicht um einen einmal zu erreichenden Zustand handelt, geht schon aus der Veränderlichkeit der einzelnen Komponenten hervor (s. Abb. 1-11).

(1) vgl. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 125

123 Das Versicherungswesen

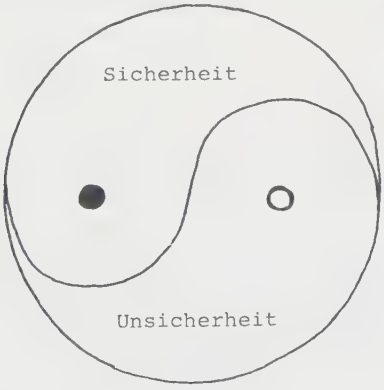
123.1 Wesensmerkmale der Versicherung

Betrachtet man nur das Wort "Versicherung", so ergibt sich die triviale Erkenntnis, dass Sicherung und Sicherheit zentrale Inhalte des Begriffs "Versicherung" sind. Doch eine Sicherung, bzw. ein Streben nach Sicherheit, ist nur dann notwendig, wenn auf der anderen Seite Unsicherheit besteht. Sicherheit und Unsicherheit (YANG/YIN) bilden demnach das Spannungsfeld, in dem sich die Versicherung bewegt.

Die Ursache der Unsicherheit ist in Gefahren oder Risiken zu suchen, die den zu Versichernden bedrohen. Das Risiko stellt somit das Kernproblem der Versicherung dar (1) (s. Abb. 1-12).

Die Aufgabe der Versicherung besteht nun darin, dem Versicherten bestimmte Risiken (2) abzunehmen, "die der Wirtschaftsführung der

Abb. 1-12: Das Spannungsfeld der Versicherung



(1) vgl. Braess P., (Versicherung); S. 11
vgl. Mahr W., (Versicherungswirtschaft), S. 14
(2) vgl. Hax K., (Versicherungswesen), S. 23 ff.

Versicherten eigentümlich sind, die sie selbst aber nicht tragen wollen oder können" (1). Als Gegenleistung für die Uebernahme der Risiken erbringt der Versicherte eine Geldzahlung, die sogenannte Versicherungsprämie, an den Versicherer.

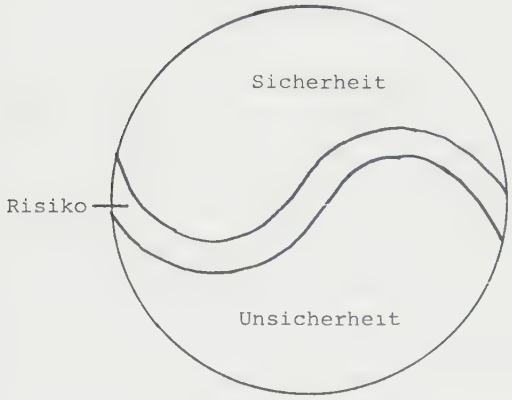
Tritt ein Schaden an einem versicherten Risiko auf, so übernimmt der Versicherer die Deckung des dabei entstandenen Geldbedarfs (2). Der Schadenausgleich ist somit rein finanzieller Natur.

Um den aus den Schäden entstandenen Verpflichtungen nachkommen zu können, ist der Versicherer seinerseits bemüht, einen Risikoausgleich zu schaffen. Der Risikoausgleich wird dadurch erreicht, dass möglichst viele "gleichartig bedrohte Wirtschaften" (3) versichert werden (4).

Für das weitere Verständnis der Arbeit ist es hilfreich, sich an dieser Stelle näher mit dem Stichwort Risikoausgleich zu beschäftigen.

(1) s. Braess P., (Versicherung), S. 11
(2) vgl. Mahr W., (Versicherungswirtschaft), S. 74 f
(3) s. Manes A., (Versicherungswesen), S. 2
vgl. auch "Gesetz der grossen Zahl";
z.B. bei Grossmann M., Röhrer K., (Versicherungsmarkt), S. 13
(4) Andere Möglichkeiten wie z.B. Mitversicherung und Rückversicherung sollen hier nicht weiter interessieren.

Abb. 1-13: Risiko: das Kernproblem der Versicherung



Das Prinzip des Risikoausgleichs ist auf zwei Wurzeln zurückzuführen. Die eine besagt, dass (statistisch gesehen) das Risiko des Einzelnen, Schaden zu nehmen, um so kleiner wird, je grösser die Gemeinschaft ist, in der er sich befindet. Die andere Wurzel zeugt von der uralten Erfahrung, dass eine Gemeinschaft leichter Gefahren trotzen kann. Indem sich also Individuen (gleichartig bedrohte Wirtschaften) freiwillig zu einer Gruppe zusammenschliessen, ist für den Einzelnen Schutz und Hilfe gesichert.

Dieses System ist aber nur unter der Voraussetzung funktionstüchtig, dass jedes Mitglied der Gemeinschaft in freier Selbstbestimmung und -Verantwortung den ungeschriebenen Absicherungsvertrag erfüllt. Er appelliert an das Zusammengehörigkeitsgefühl, die Solidarität, die "ethische Pflicht", dem Betroffenen in der Not beizustehen. Er gibt dem ursprünglichen Bedürfnis Ausdruck, zu helfen.

Erlischt das Solidaritätsgefühl, indem der Einzelne seine Eigenverantwortung an die Gruppe überträgt, oder seine Gruppenverantwortung im Moment der Gefahr nicht mehr übernimmt, wird der Vertrag gebrochen und der Schutz ist nicht mehr gegeben.

Mit anderen Worten ist das Prinzip der Gefahrengemeinschaft nur dann gültig, wenn der Einzelne selbstverantwortlich handelt. Das ist der Fall wenn:

a) der Einzelne alles tut, um selbst Risiken zu vermeiden;

b) die Bereitschaft des Einzelnen, anderen Gruppenmitgliedern zu helfen,

gegeben ist. Wir werden darauf im Verlauf der Arbeit immer wieder hinweisen.

Das Solidaritätsgefühl selbstverantwortlicher Individuen, die sich freiwillig zu einer Gemeinschaft zusammenschliessen, wäre somit Garant und Träger der Versicherung, dass in einem Moment der Not oder der Gefahr die Gemeinschaft für Schutz, Rettung und Ausgleich sorgt.

Die Kernidee der Versicherung ist damit in einem natürlichen Solidaritätsgefühl zu finden, dessen Wesen stark von der Selbstverantwortung des Einzelnen geprägt ist. Wird das Individuum dieser Voraussetzung nicht gerecht, muss langfristig der Schutz der gemeinschaftlichen Versicherung versagen.

Die Aussage besitzt auch dann noch Gültigkeit, wenn wir feststellen, dass sich im Falle der Industrieversicherung der Träger der Versicherung von der Gruppe auf eine dafür spezialisierte Instutition, den Industrieversicherer, verlagert hat. Darüber kann auch nicht hinwegtäuschen, dass das Solidaritätsgefühl durch ein rational geprägtes Geschäftsdenken ersetzt wurde.

Dennoch wird deutlich, dass sich die Versicherung mit dem Wandel von Gemeinschaft und Individuum ändern muss. Das betrifft sowohl die Versicherungsidee, als auch die Entwicklung neuer Versicherungsformen. Zielt die Ursprungsidee der Versicherung auf die Solidarität Einzelner innerhalb einer Gemeinschaft, so wird heute eher die rationale Komponente einer finanziellen Absicherung des Individuums gegen Imponderabilien überwiegen. Ebenso zeigt die Vielfalt der heutigen Versicherungsgegenstände eine Anpassung der Absicherung an die komplexe Gesellschaftsstruktur unserer Zeit.

Aus der Zunahme der Versicherungsgegenstände muss aber nicht zwangsläufig geschlossen werden, dass die Welt unsicherer geworden ist. Sie zeigt in erster Linie den Wandel im Beziehungsgefüge Individuum/Gemeinschaft/Unsicherheit auf. Das Wesen der Versicherung, Schutz des Einzelnen durch einen Versicherungsträger, bleibt von den Veränderungen unberührt.

123.2 Besonderheiten des Wirtschaftsguts Versicherung

Im letzten Kapitel ist deutlich geworden, dass die Ursprungsidee der Versicherung stark vom Solidarititätsgefühl der Gemeinschaft abhängig ist. Daraus lassen sich auch gewisse Besonderheiten des Wirtschaftsguts Versicherung ableiten.

Gefühle wie Hilfsbereitschaft und Solidarität sind immaterieller Natur und so muss zwangsläufig das Wirtschaftsgut Versicherung als Dienstleistung ebenfalls stark immateriell geprägt sein. Zudem ist es im Gegensatz zu Sachgütern wie Automobilen oder Büchern nicht greifbar oder lagerfähig (1). Man möchte eher sagen, es sei latent, was dafür sprechen würde, dass Versicherung nicht Zeitpunkt-, sondern Zeitraum-bezogen ist: der Schutz wird zwar erst im Schadenfall wirksam, ist aber während der ganzen Vertragsdauer als Leistungsversprechen vorhanden. Man könnte es auch so

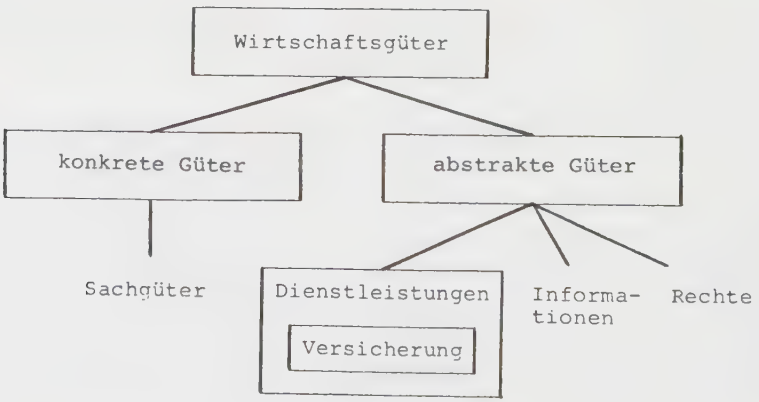
(1) vgl. Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 65 f.

formulieren, dass das Gruppenkontinuum (Versicherer) dem Einzelnen (Versicherter) Sicherheit garantiert.

Die Unsichbarkeit und abstrakte Natur des Versicherungsschutzes führt gegenüber den Sachgütern zu dem weiteren Nachteil, dass das Produkt nicht für sich selber sprechen kann. Man kann es nicht anfassen, sehen, riechen oder schmecken und es bezieht sich zudem auf einen zukünftigen Zeitpunkt (Schadenfall), an den kein Käufer gerne denkt. Hinzu kommt die Lösung des Individuums von der Gruppe, bzw. von Gruppenwerten, wie z.B. der Solidarität. Daraus, und nicht zuletzt wegen des vielschichtigen Versicherungsangebots, wird für den Käufer das abstrakte Leistungsversprechen Versicherungsschutz erklärungsbedürftig (1).

Es bedarf demnach seitens des Verkäufers einer verstärkten Anstrengung, um das Wirtschaftsgut Versicherung auf dem Markt abzusetzen. Dass dies für den Versicherungsschutz im Bereich der Industrie noch im vermehrten Mass gilt, soll im nächsten Kapitel erläutert werden.

Abb. 1-14: Abgrenzung abstrakter und konkreter Wirtschaftsgüter (2)



(1) vgl. Delisle E., (Marketing), S. 45 f.
(2) vgl. Kaufmann E., (Produktivdienstleistungen), S. 25 ff.

123.3 Abgrenzung des Begriffs Industrieversicherung

Als letzte Erläuterung zu der Einführung in das Gebiet des Versicherungswesens steht der Begriff der Indutrieversicherung, mit dem sich unsere Arbeit im speziellen auseinandersetzen wird.

So versteht z.B. Dr. Müller-Manzke unter Industrieversicherung "die Gesamtheit aller Versicherungen, die mit den Grosskunden der Industrie und des Gewerbes abgeschlossen werden" (1). Grundsätzlich ist gegen diese Definition nichts einzuwenden, erfasst sie doch das wesentliche Unterscheidungsmerkmal der Industrieversicherung: das Geschäft mit "Grosskunden". Dennoch wollen wir im folgenden die Definition näher erläutern und wenn nötig ergänzen.

Der Begriff "Grosskunde" bezieht sich auf die Unternehmensgrösse. Der Industrieversicherer wird in der Regel Grossunternehmen versichern (2), obwohl, wie die Praxis zeigt, auch mittelgrosse Unternehmen zu den Kunden zählen.

Ein weiteres wesentliches Element der Definition besagt, dass der Kunde aus den Branchen "Industrie und Gewerbe" stammen müsse. Hiermit soll zum Ausdruck kommen, dass es sich bei den Kunden um Unternehmen handelt. Oder, wenn man das Wirtschaftsgut Versicherung in den Mittelpunkt rückt, dass jene Kunden angesprochen werden, bei denen das Wirtschaftsgut Versicherung als Kostengrösse in die Kostenrechnung aufgenommen wird (3).

In diesem Zusammenhang wird die Versicherung als Produktivgut bezeichnet, oder von Produktivversicherung gesprochen. Den Gegensatz zur Produktivversicherung stellt die Konsumversicherung dar, bei der Versicherung analog als Konsumgut angesehen wird. Die Versicherungsnehmer sind in diesem Fall Haushaltungen (4).

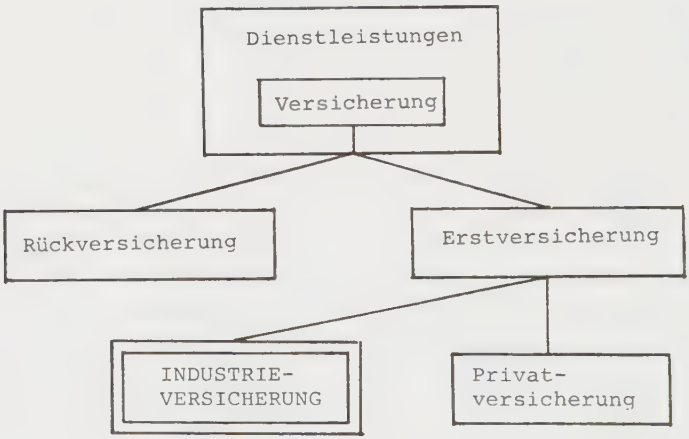
(1) vgl. Müller-Manzke, (Preisbildung), S. 66
(2) vgl. Braess P., (Industrieversicherungsmärkte), S. 265
(3) vgl. Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 25 f.
(4) vgl. Farny D., (Versicherungsmärkte), S. 13 f.

Farnys Definitionsweise hat den Vorteil, dass nichts über Grösse und Branchenzugehörigkeit des Versicherungsnehmers ausgesagt werden muss. Allerdings ist das Wort Produktivversicherung in der Praxis nicht gebräuchlich.

Es wird deutlich, dass die Begriffe Industrie- und Produktivversicherung eng miteinander verbunden sind. Aus Gründen der Praxisbezogenheit ziehen wir aber das Wort Industrieversicherung vor.

Ein weiteres Merkmal des Industrieversicherers leitet sich aus den speziellen Sicherheitsbedürfnissen der "Grosskunden" ab. Die Tatsache, dass sich die Kundschaft des Industrieversicherers aus mit-

Abb. 1-15: Abgrenzung der Industrieversicherung (1)



(1) Eine differenzierte Abgrenzung findet sich bei Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 27. Sie beinhaltet sowohl Sozial- Individual-, Vertrags-, Pflicht- und Zwangsversicherung. Aus Gründen der Uebersichtlichkeit ist allerdings auf die Erklärung und Abgrenzung der Begriffe verzichtet worden.

telgrossen und grossen Unternehmen zusammensetzt, bedeutet, dass sich der Versicherer ein spezielles Know-How, z.B. für die Kundenbetreuung, erwerben muss. In diesem Sinn ist der Industrieversicherer ein ausgesprochener Spezialversicherer, der kein Massengeschäft betreibt, sondern seine Versicherungsleistung individuell auf jeden Kunden ausrichtet.

Als letzter Punkt soll noch bemerkt werden, dass es sich beim Industrieversicherer um einen Erstversicherer handelt. Der professionelle Rückversicherer wird demnach in der vorliegenden Arbeit nicht angesprochen.

Es wird klar, dass der Industrieversicherer eine äusserst komplexe Leistung erstellen muss, um seine Kundschaft zu befriedigen. Dass der Industrieversicherer dazu zu anderen Mitteln greifen muss als ein Privatversicherer, ist nur eine konsequente Weiterführung des Gesagten.

Welche Möglichkeiten dem Industrieversicherer zur Verfügung stehen, die komplexe Sicherungsproblematik seiner Kunden einer Lösung zuzuführen, wird zu einem späteren Zeitpunkt dargestellt. Zunächst sollen die Sicherheits- und Versicherungsbedürfnisse des Industrieversicherungsnehmers aufgezeigt werden.

2 Die Sicherheits- und Versicherungsbedürfnisse des Industrieversicherungsnehmers

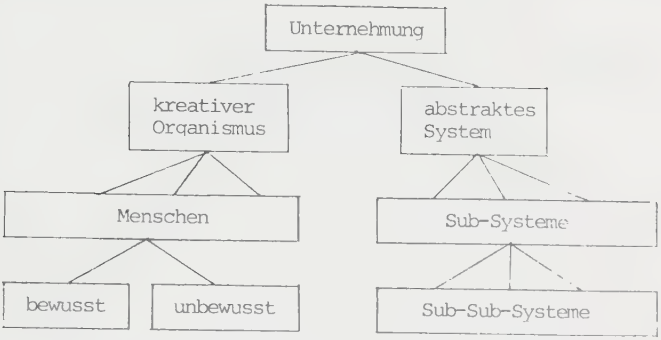
21 Einführung

Die Entdeckung und Erforschung der Kundenbedürfnisse gehört, wie im einführenden Kapitel angerissen, zu den wesentlichen Schritten eines Marketing-Konzepts. Demnach muss der Industrieversicherer bemüht sein, die Bedürfnisse seiner potentiellen Kundschaft aufzuspüren.

Wie wir aber bereits gesehen haben, bedeutet Versicherung mehr als das rein materielle Bedürfnis Versicherungsschutz. Mit materiellem Versicherungsschutz sind immaterielle menschliche Werte und Gefühle verbunden, die nicht ohne weiteres von ihrem materiellen Teil zu trennen sind. Deshalb ist es für den Industrieversicherer nicht ausreichend, nur die materielle Seite der Kundenbedürfnisse zu erforschen, sondern er muss ebenso in die Tiefe dringen, um die immateriellen Bedürfnisse, die mit Versicherungsschutz verknüpft sind, ans Licht zu bringen.

Die Unternehmung ist schliesslich nicht nur ein abstraktes System, sondern auch durch die in der Unternehmung tätigen Menschen ein kreativer Organismus. Die Bezeichnung der Unternehmung als ein System ist eine heuristische Hilfestellung, um Klarheit in den Komplex Unternehmung zu bringen. Sie ist aber nicht dazu angetan, die Unternehmung in ihrer Ganzheit zu erkennen. Endlich bekommt die Unternehmung allein durch den Menschen einen Sinn und nicht umgekehrt.

Abb. 2-1: Die Unternehmung



Durch die Trennung der Unternehmung in ein abstraktes System und einen kreativen Organismus soll die Bedeutung des Menschen als Teil der Unternehmung zum Ausdruck gebracht werden (s. Abb. 2-1). Der Mensch wird nicht als Homo oeconomicus oder eine Blackbox betrachtet, bei der man Input-Output-Analysen vornimmt, sondern als kreatives Individuum, das durch seine bewussten und unbewussten Bedürfnisse, Einstellungen, Wünsche und Aengste die Unternehmung wesentlich beeinflusst.

Aus diesen Gründen wird eine vertiefte Analyse der Bedürfnisse des Industrieversicherungsnehmers aus psychologischer Sicht notwendig. Ein psychologischer Klärungsversuch hat dabei den Vorteil, dass nicht nur dem Menschen bewusste Vorgänge betrachtet werden, sondern auch der Teil des Menschen Beachtung findet, der ihm - aus welchen Gründen auch immer - unbewusst ist.

Neben diesem Gesichtspunkt soll aufgezeigt werden, welche Bedürfnisse die Unternehmung als abstraktes System aufzuweisen hat.

Schliesslich wird die Interaktion der beiden Bereiche unter dem Blickwinkel von Risikopolitik, Risk-Management, Versicherungs-Management und Schaden-Management betrachtet. Gleichzeitig sollen auch schon Ansatzpunkte für eine Kundenbearbeitung durch den Industrieversicherer aufgezeigt werden.

22 Das fundamentale Bedürfnis des Industrieversicherungsnehmers

221 Der Begriff "fundamentales Bedürfnis"

Erster Schritt und wesentliche Voraussetzung für eine marktgerichtete und profitable Unternehmenstätigkeit ist nach Prof. Philip Kotler (1) die Definition der fundamentalen Kundenbedürfnisse. Demnach würde z.B. ein Telefonhersteller nicht in erster Linie das Kundenbedürfnis nach dem Produkt Telefon befriedigen, sondern vielmehr das Kommunikationsmittel Telefon verkaufen, mit dessen Hilfe das fundamentale Kundenbedürfnis nach Kommunikation gedeckt werden kann.

In diesem Sinn lässt sich für jedes Produkt bzw. jede Leistung ein fundamentales Kundenbedürfnis bestimmen, das es zu erkennen und zu befriedigen gilt.

In Bezug auf die vorliegende Themawahl soll versucht werden zu erklären, welches fundamentale Bedürfnis die Unternehmung nach einer Versicherungsleistung suchen lässt. Dafür werden, wie schon erwähnt, sowohl die fundamentalen Bedürfnisse des Menschen, als auch des Systems, untersucht.

(1) vgl. Kotler P., (Marketing-Management), S. 18

222 Das Versicherungsbedürfnis aus psychologischer Sicht

Die Frage, welches fundamentale Bedürfnis hinter dem Versicherungsbedürfnis des Versicherungsnehmers steht, ist leicht zu beantworten. Schon das Wort Ver-Sicherung führt zum Begriff der Sicherung bzw. Sicherheit und somit weiter zum fundamentalen Bedürfnis des Versicherungsnehmers: zum Sicherheitsbedürfnis (1).

Abb. 2-2: Bedürfnishierarchie nach Maslow (2)

PHYSICAL

1. *Physiological*—the fundamentals of survival, including hunger and thirst.
2. *Safety*—concern over physical survival, ordinary prudence, which might be overlooked in striving to satisfy hunger or thirst.

SOCIAL

3. *Belongingness and love*—striving to be accepted by intimate members of one's family and to be an important person to them. This striving could also include others to whom the person feels close.
4. *Esteem and status*—striving to achieve a high standing relative to others, including desire for mastery, reputation, and prestige.

SELF

5. *Self-actualization*—a desire to develop a personal system of values leading to self-realization.

Eine Bestätigung der Schlussfolgerung lässt sich in der Bedürfnishierarchie von A.H. Maslow (s. Abb. 2-2) finden, dessen Motivationsforschung des Käuferverhaltens häufig in der Marketing-Literatur Verwendung findet. In diesem Zusammenhang nennt Maslow beispielhaft Sicherheitsbedürfnisse wie:

(1) vgl. Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 84 f.
(2) vgl. Maslow A.H., (Motivation)

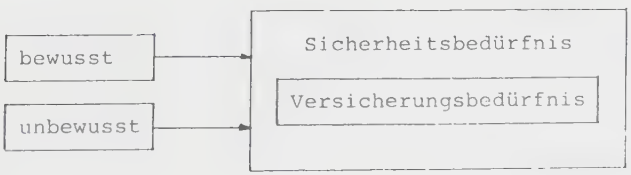
"Security; stability; dependency; protection; freedom from fear, from anxiety and chaos; need for structure, order, law, limits; strength in the protection, and so on." (1)

Die Sicherheitsbedürfnisse drücken sich weiter nach Maslow (2) z.B. in einer Lebensversicherung oder anderen Versicherungen aus, d.h. das Sicherheitsbedürfnis kann sich in einem Versicherungsbedürfnis manifestieren, d.h. konkret im Kauf einer Versicherungsleistung. Der Versicherungsnehmer befriedigt also durch den Kauf einer Versicherungsleistung sein fundamentales Bedürfnis nach Sicherheit.

Damit ist aber lediglich gesagt, dass das Sicherheitsbedürfnis durch die Versicherung Befriedigung finden kann, aber nicht, warum die Versicherung heute in verstärktem Mass zur Sicherung herangezogen wird.

Die nächsten Abschnitte beschäftigen sich mit dieser Fragestellung, wobei zur Klärung ein Schwerpunkt auf die unbewusste Komponente des Sicherheitsbedürfnisses gelegt wird (s. Abb. 2-3).

Abb. 2-3: Aspekte des Versicherungsbedürfnisses



(1) s. Maslow A.H., (Motivation), S. 39
(2) vgl. Maslow A.H., (Motivation), S. 41

222.1 Der rationale Mensch

Prof. Carl Gustav Jung (1) bezeichnet den heutigen Menschen als rational denkend:
"Unsere rationale Voraussetzung ist, dass alles seine natürlichen, wahrnehmbaren Ursachen habe. Davon sind wir a priori überzeugt, Kausalität in diesem Sinne ist eines unserer heiligsten Dogmen. In unserer Welt gibt es keinen legitimen Raum für unsichtbare, willkürliche, sogenannte übernatürliche Kräfte, es sei denn, dass wir mit dem modernen Physiker in die allerkleinste Dunkelwelt des Atominnern, wo, wie es scheint, seltsame Dinge passieren, hinabsteigen."

Wesentlicher Bestandteil des Denksystems ist die Annahme, dass immer ein Folgezusammenhang zwischen Ursache und Wirkung hergestellt werden kann und sich demnach alle Ereignisse erklären lassen. Selbst der Zufall soll, durch die ihm eigene "Kausalität", in dieses Schema gepresst werden (2). Allerdings würde der rationaldenkende Mensch gerne auf Zufälle verzichten. Sie stören nämlich zum einen das aufgebaute rationale System und zum anderen ist es das Unangenehme am Zufall, "dass er gerade hier und jetzt passieren muss, mit anderen Worten, dass er sozusagen willkürlich ist." (3)

Der Zufall als solcher ist demnach dem rational denkenden Menschen zutiefst zuwider. Er sprengt das System der Kausalität durch seine Willkürlichkeit und tritt damit den Beweis an, "dass es am Ende vergebliches Streben sei, die Natur zu beherrschen ."(4)

(1) s. Jung C.G., (Zivilisation), S. 71
(2) vgl. Jung C.G., (Zivilisation), S. 72
(3) s. Jung C.G., (Zivilisation), S. 72
(4) s. Jung C.G., (Zivilisation), S. 83

Um sein Denksystem, und damit sich selber, nicht ad absurdum zu führen, versucht der Mensch, den Zufall zu beherrschen. Wenn er sich dazu selber nicht in der Lage fühlt, so überträgt er die Aufgabe oder Verantwortung auf einen Dritten.

Dieser Dritte, "der Gelehrte, der Fachmann, der Experte des Zufalls" (1), war früher der Magier, Zauberer, Schamane, Medizinmann. Er sollte Krankheit heilen, sollte Regen herbeischwören, damit die Ernte nicht verdorrte, so dass Schaden abgehalten werden konnte. Er sollte "mit seinem Wissen alles Unerhörte erklären und mit seiner Kunst bekämpfen" (2). Er sollte durch seine Kunst seinen Stamm, seine Klienten absichern.

Fragt man heute nach dem "Fachmann des Zufalls", so fragt man nicht mehr nach dem Medizinmann, sondern man fragt entsprechend unserer gewandelten Weltanschauung nach dem Versicherungsexperten.

Der Versicherungsexperte bzw. die Versicherung hat, wie der Medizinmann, die Aufgabe, vor dem Zufall (besser: dem Schaden) zu schützen und so seine Kundschaft abzusichern, sie zu versichern. Dem Versicherer stehen zwar dazu keine magischen Fähigkeiten zur Verfügung, doch lassen sie sich - für diesen Fall - durch die Kenntnisse der Wahrscheinlichkeitsrechnung ersetzen. Mit Hilfe der Wahrscheinlichkeitsrechnung sind vergleichbare Schadeneintritte mathematisch "vorhersehbar" und damit ist die Grundlage für einen Ausgleich im Schadenfall gegeben, was wiederum indirekt den Zufall, oder zumindest seine finanziellen Auswirkungen, aufhebt. Ueberspitzt formuliert wäre dann die Wahrscheinlichkeitsrechnung eine "weisse Magie", mit deren Hilfe der Versicherer für den Versicherten den Zufall auszuschliessen sucht.

(1) s. Jung C.G., (Zivilisation), S. 76
(2) s. Jung C.G., (Zivilisation), S. 76

Wie aber schon oben gezeigt wurde, ist die Ausschliessung des Zufalls für den rational denkenden Menschen aus psychologischer Sicht von grosser Bedeutung. Die gedankliche Ausklammerung des Zufalls ermöglicht es dem Individuum, sein Denksystem aufrecht zu erhalten und weiterhin als richtig zu bewerten. Letzte Zweifel können dann noch mit Hilfe der Versicherung ausgeräumt werden, um so dem Versicherten ein Leben in materieller und damit in geistiger und seelischer Sicherheit zu bieten.

Ob die erwähnte "Sicherheit" für den Menschen nützlich ist, oder ob sie ihn nur in einer scheinbar realistischen Scheinwelt der Kausalität gefangen hält, soll hier nicht weiter geklärt werden. Ebenso bleibt die Frage unbeantwortet, inwieweit die Versicherung der unbewussten Uebertragung von seelischen und geistigen Sicherheitswünschen gerecht werden kann. Schliesslich bleibt es offen, ob der Wunsch des Individuums nach der Beherrschung "seiner" rational geprägten Welt nicht von einem Sicherungsgeber, bzw. einem Sicherungskollektiv, für dessen Zwecke ausgenutzt werden kann, indem es letztlich bestimmt, was für das Individuum gut ist oder nicht. Totalitäre Systeme beweisen diese These immer wieder.

222.2 Versicherung als Religionssurrogat

Im Mittelalter gab die Religion dem Menschen Glaube und Sicherheit. Betrachtet man das Verhältnis des heutigen Menschen zur Religion, so kann man feststellen, dass die Bedeutung der Religion in seinem Leben abgenommen hat.

Allerdings ist das Sicherheitsbedürfnis, das früher durch die Religion gedeckt wurde, heute immer noch vorhanden und sucht nach Befriedigung. So hat sich, mit abnehmender Bedeutung der Religion, das metaphysische Sicherheitsbedürfnis in ein hauptsächlich materielles Sicherheitsbedürfnis gewandelt (1).

(1) s. Jung C.G., (Zivilisation), S. 98

Ein grosser Teil des ursprünglichen metaphysischen Sicherheitsbedürfnisses kann durch die Versicherung befriedigt werden, die es ihrem Abnehmer ermöglicht, ein Leben in materieller Sicherheit zu führen. Falls ein Schaden eintritt, so erhält der Versicherte eine finanzielle Gegenleistung, die ihn entschädigt und es ihm erlaubt, seinen Lebensstil aufrechtzuerhalten.

Gegenüber der metaphysischen Absicherung hat das System der materiellen Absicherung den "Vorteil", dass es überschaubar und kalkulierbar ist. Damit entspricht es auch der rational-materiellen Denkweise, für die es selbstverständlich ist, dass man für eine Leistung nicht nur eine Gegenleistung erwarten darf, sondern auch sicherlich erhält. Im Fall einer metaphysichen Absicherung lässt sich dieses Prinzip aber nur schwerlich anwenden.

Hiermit soll nicht gesagt werden, dass die Institution Versicherung die Nachfolge Gottes oder einer Religion angetreten oder gar angestrebt habe; es soll vielmehr darauf hingewiesen werden, dass die Versicherung unbewusst eine Ersatzbefriedigung für ein metaphysisches Sicherheitsbedürfnis darstellen kann.

Damit wird aber auch klar, dass der Versicherer u.U. ein Bedürfnis befriedigt, das weit über seine eigentliche Versicherungsleistung hinausgeht. Deshalb sollte er die Projektionen des Versicherungsnehmers bewusst aufnehmen und bearbeiten.

Die Bewusstmachung seitens des Versicherers ändert allerdings nicht unbedingt die Einstellung des Kunden, der sich in die "paradiesisch" sichere Welt begeben hat. Je nach dessen Mentalität erspart er sich u.U. die Erkenntnis, dass er letztlich doch in einer unberechenbaren Welt lebt. Insofern ist die Möglichkeit der "Verführung", immatrielle Sicherheitsbedürfnisse durch materielle zu ersetzen, gegeben. Materielle Bedürfnisse sind meist hier und jetzt zu befriedigen, worauf im Fall immaterieller Bedürfnisse nicht zwangsläufig zu schliessen ist.

222.3 Versicherung und Vertrauen

Wenn man sich einem Dritten überantwortet, so gehört dazu ein grosses Mass an Vertrauen (1). Für den Fall einer Sicherungsleistung im Sinn der Versicherung muss gewährleistet werden, dass der Dritte, die Versicherung, die Sicherung verantwortungsvoll übernimmt. Für die Versicherung heisst das im Endeffekt, dass die Leistungsfähigkeit des Versicherers im Schadenfall sichergestellt sein muss.

Das Vertrauen auf eine Gegenleistung durch den Versicherungspartner entsteht einerseits aus den greifbaren vertraglichen Vereinbarungen und andererseits darüber hinaus, zum Teil unbewusst, durch Faktoren wie z.B. Mitarbeiter, Leistung, Know-how, Image und Repräsentation des Versicherungsunternehmens.

Im folgenden soll der Faktor Repräsentation näher betrachtet werden. Als Beispiel für eine Repräsentationsmöglichkeit eines Versicherers werden die Geschäftsbauten gewählt, die schon häufig im kritischen Blickfeld der Oeffentlichkeit standen.

Einerseits kann man die Versicherungsgebäude zu "Versicherungspalästen" erklären, wie es immer wieder geschieht, und damit Unmut und Abneigung gegenüber solcher Art der Repräsentation Ausdruck verleihen (2). Das Versicherungsgebäude wird dann zum Symbol von weltlicher Macht, Geld, Kapitalismus, etc. Andererseits kann man in den Versicherungsgebäuden das Symbol für Stärke und Sicherheit finden (3). Vielleicht wäre es dann auch bei letzterer Betrachtungsweise besser, von "Versicherungstempeln" zu reden, um die schon erwähnte Möglichkeit einer meta-

(1) vgl. Mahr W., (Versicherungswirtschaft), S. 36
(2) vgl. Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 123 f.
(3) vgl. Delisle E., (Marketing), S. 110

physischen Projektion zu verdeutlichen. So gesehen würde der "Versicherungstempel" wesentlich zur Vertrauensbildung beitragen, da er als reales Objekt dem Wunsch Rechnung trägt, Sicherheit und Vertrauen greifbar nah vor Augen zu haben, zu materialisieren.

Selbst ohne das Beispiel wird deutlich, dass dem Vertrauen eine wesentliche Bedeutung im Versicherungsgeschäft zukommt. Denn ohne Vertrauen ist das Gefühl der Sicherheit verschwunden, und ohne dies verfehlt die Versicherung ihren Zweck. Es ist demnach für die Versicherung von entscheidender Bedeutung, eine Geschäftsbeziehung auf der Basis des Vertrauens aufzubauen, oder, mit anderen Worten, das Vertrauen zu einer Geschäftsgrundlage zu machen.

222.4 Die Gefahrengemeinschaft

Die Gefahrengemeinschaft ist für die Versicherungswirtschaft ein wichtiger Begriff, wenn nicht der zentrale Begriff überhaupt. "Nach ihm trägt immer die zwangsweise oder freiwillig organisierte Vielheit der von einer Gefahr Bedrohten den anfallenden Schaden und bewirkt die Versicherungsleistung" (1).

Im Zusammenhang mit der Befriedigung unbewusster Sicherheitsbedürfnisse hat die Aussage, dass sich verschiedene Individuen in einer Gemeinschaft organisieren, um eine Gefahr oder Gefahren miteinander zu tragen oder zu teilen, besondere Bedeutung. Die Gemeinschaft kann schon als solche ein Gefühl der Sicherheit vermitteln, unabhängig davon, ob sie ihre Mitglieder tatsächlich schützen kann oder nicht. Dem Versicherungsnehmer ginge es dann nicht um den Versicherungsschutz, sondern unbewusst um die Mitgliedschaft in der Gemeinschaft der Versicherten. "Wo viele sind, da ist man in Sicherheit" (2) wird zur psychologischen Kernaussage der Gefahrengemeinschaft.

Eine weitere Gefahr in der Vermittlung eines Sicherheitsgefühls durch die Gemeinschaft liegt darin, dass sich der Versicherungsnehmer nicht mehr selber die Mühe einer Analyse seiner Risiko-Situation macht, sondern lieber die bestehenden Gefahren verdrängt und die Verarbeitung der Gemeinschaft bzw. dem Versicherer überlässt. Im Extremfall könnte eine solche Einstellung dazu führen, dass sich jeder in einem falschen Gefühl von Sicherheit an den anderen hängt. Doch "man hängt nicht weniger in der Luft, wenn man mit zehntausend anderen hängt" (3). Das Endresultat

(1) s. Mahr W., (Versicherungswirtschaft), S. 67
(2) s. Jung C.G., (Zivilisation), S. 306
(3) s. Jung C.G., (Zivilisation), S. 226

einer solchen Haltung wäre eine Kollektivierung der Selbstverantwortung, und damit ein höheres Mass an Unmündigkeit.

Andererseits bietet sich durch die Gemeinschaft oder den Versicherer als Sachhalter die Möglichkeit, Gefahren bewusst zu identifizieren und Erfahrungen in diesem Sinn auszutauschen. Das würde zu einem erhöhtem Risikobewusstein und damit zu grösserer Selbstverantwortung führen.

Der Solidaritätsgedanke kann auch hier wieder aufgegriffen werden. Da die Gemeinschaft der Versicherten sozusagen anonym ist und in der Regel kein Kontakt zwischen den Mitgliedern besteht, kann kein Solidaritätsgefühl zwischen den Beteiligten auftauchen. Wie oben erwähnt liegt es in diesem Fall an dem Versicherer, als Schaltstelle zu fungieren, und Solidarität zu "produzieren". Das könnte z.B. durch eine verstärkte Selektion der versicherten und zu versichernden Risiken durchgeführt werden, wodurch die Belastung der Gemeinschaft durch Schäden aus "schlechten Risiken" minimiert würde.

222.5 Zusammenfassung und Folgerung

Das fundamentale Bedürfnis des Menschen als Versicherungsnehmer ist das Sicherheitsbedürfnis. Das Sicherheitsbedürfnis hat eine bewusste und unbewusste Komponente.

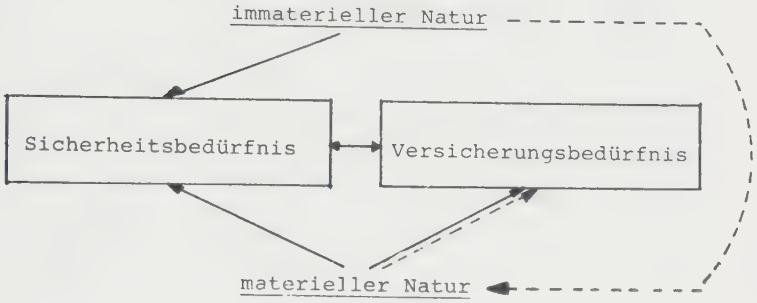
In den letzten Abschnitten wurde versucht zu zeigen, dass unbewusste Absicherungsbedürfnisse, die sich z.B. in der Suche nach Bestätigung des rationalen Denksystems, Glauben, Vertrauen und Gemeinschaft äussern, z.T. durch die Versicherungsleistung befriedigt werden können. Sucht man einen gemeinsamen Nenner für die angeführten Beispiele, so kann man feststellen, dass es sich hier um die Befriedigung immaterieller Werte handelt.

Unterstellt man, dass der Versicherungsnehmer unbewusst nach einer Deckung der genannten Sicherheitsbedürfnisse strebt, ergibt sich folgende Schlussfolgerung: der Versicherungsnehmer versucht unbewusst, mit Hilfe einer materiellen Absicherungsmethode, nämlich der Versicherung, seine immateriellen Sicherheitsbedürfnisse geistiger und seelischer Natur abzudecken. Er verschafft sich somit eine Ersatzbefriedigung (s. Abb. 2-4).

Damit soll nicht gesagt werden, dass alle Versicherungsbedürfnisse geistiger oder seelischer Art sind. Es soll vielmehr darauf hingewiesen werden, dass dies der Fall sein kann. Die Frage, warum die Versicherung überhaupt zur Deckung immatrieller Sicherheitsbedürfnisse herangezogen wird, bleibt allerdings immer noch offen.

Es ist nicht zu verkennen, dass auf den heutigen Menschen komplexe Gefahren z.B. politischer, sozialer und wirtschaftlicher Natur eindringen, die die Angst um seine Existenz schüren. Dabei ist es unwichtig zu analysieren, ob die Gefahren im Lauf der Jahrhunderte grösser oder kleiner geworden sind. Es ist lediglich relevant zu erkennen, dass sich das Individuum

Abb. 2-4: Die Ausprägung des Versicherungsbedürfnisses beim kreativen Organismus Mensch



unsicher fühlt. Zudem hat sich der moderne Mensch immer mehr von den oben genannten immateriellen Werten wie Glaube, Vertrauen, Gemeinschaft, etc. abgewendet.

In diesem Dilemma verschafft die materielle Absicherung durch das Versicherungsunternehmen tatsächlich eine Erleichterung. Die Institution Versicherung vermittelt nun das Gefühl der Sicherheit und gibt den Menschen die Basis, sich anderen Aufgaben zuzuwenden.

Dennoch bleibt die Frage offen, inwieweit eine derartige Verschiebung der Bedürfnisbefriedigung nicht nur kurzfristigen Nutzen stiftet. Die Existenzangst des Individuums kann nicht allein durch materielle Absicherungsmethoden aufgehoben werden. Wenn dies trotzdem geschähe, so würde sich der Mensch als reiner Materialist entlarven.

Um es nochmals deutlich zu formulieren: die Schattenseite und damit die Gefahr der Versicherungsidee liegt einerseits in der Kollektivierung der Selbstverantwortung des Individuums, andererseits in der Bestätigung einer materiellen Weltsicht, die den kreativen Menschen vom homo mysticus (1) zum homo oeconomicus, d.h. zur Maschine, degradiert.

Lösungsmöglichkeiten bestehen damit sowohl in einer Förderung der Selbstverantwortung, als auch in der Erhöhung des (Risiko-) Bewusstseins.

(1) vgl. Neumann E., (Kulturentwicklung)

223 Das Versicherungsbedürfnis aus Sicht der Unternehmung als System

Die vorigen Aufzeichnungen haben gezeigt, dass das Versicherungsbedürfnis als ein Sicherheitsbedürfnis stark unbewusster Prägung sein kann. Allerdings stand dabei der Mensch im Mittelpunkt der Betrachtungen.

Der Industrieversicherer muss sich aber nicht nur mit dem Menschen, sondern auch mit dem Unternehmen als abstraktem System auseinandersetzen. Es stellt sich demnach die Frage, ob die gemachten Aussagen auf das abstrakte System übertragen werden können, oder ob sich andere Bedürfnisstrukturen zeigen.

Wenn wir im folgenden von einem bewussten bzw. unbewussten System sprechen, so geschieht das aus didaktischen Gründen. Ein abstraktes System kann natürlich kein Bewusstsein besitzen und in diesem Sinn auch keine Bedürfnisse haben. Wenn überhaupt, ist der Mensch der Bewusstseinsträger. Wird das System dennoch mit diesen Begriffen belegt, so ist das als rein gedankliche Vergleichshilfe zu interpretieren.

231.1 Das Sicherheitsbedürfnis

Prof. Edwin Rühli (1) bezeichnet die Unternehmung als ein "offenes, dynamisches, komplexes, teilweise probabilistisches, teilweise autonomes, zielgerichtetes und zielsuchendes produktives soziales System".

Untersucht man die für den Sicherheitsaspekt wesentlichen Elemente der Definition, so ergeben sich folgende Erkenntnisse:

Als teilweise autonomes, zielgerichtetes und zielsuchendes System, stellt die Unternehmung Ziele auf (2). Da sich Ziele immer auf die Zukunft richten, muss das System daran interessiert sein, seine Existenz zumindest solange aufrechtzuerhalten, bis die Ziele erfüllt sind.

Die Zielerfüllung kann durch Imponderabilien gefährdet werden. Die Unternehmung ist nämlich als dynamisches System (3) laufend Zustandsänderungen unterworfen. Sei es auf Grund der Umwelt (offenes System) (4), oder sei es auf Grund interner Faktoren (komplexes und soziales System) (5).

Um dennoch die gesetzten Ziele zu erreichen, muss sich das System absichern. Nicht zuletzt auch deshalb, weil die Unternehmung als produktives System Leistungen für Dritte erstellt (6) und für die Leistungserfüllung verantwortlich ist.

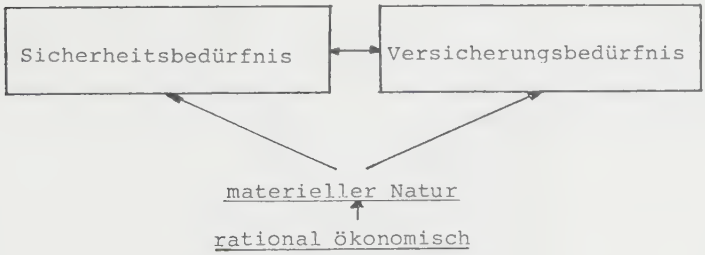
(1) vgl. Rühli E., (Unternehmungsführung I), S. 15
(2) vgl. Rühli E., (Unternehmungsführung I), S. 15 f.
(3) vgl. Rühli E., (Unternehmungsführung I), S. 15
(4) vgl. Rühli E., (Unternehmungsführung I), S. 15
(5) vgl. Rühli E., (Unternehmungsführung I), S. 15 f.
(6) vgl. Rühli E., (Unternehmungsführung I), S. 16

Das System hat demnach eine berechtigtes Interesse, seine Existenz abzusichern. Ein derartiges Sicherheitsbedürfnis äussert sich z.B. in einem Versicherungsbedürfnis, das als finanzielle Absicherungsmethode zur Aufrechterhaltung des Systems beiträgt.

Zum gleichen Ergebnis kann man auch mit einer einfacheren Schlussfolgerung kommen. Wie das Lebenselixier des Menschen die Luft ist, so ist es beim System Unternehmung i.d.R. der Gewinn. Ist das auf die Dauer nicht gewinnbringend, so muss es sich auflösen. Daraus folgt, dass sich das System u.a. so gut wie möglich absichern wird, um seine Exsistenz aufrechtzuerhalten. Eine Absicherungsmöglichkeit ist die Versicherung.

Bei der oben beschriebenen Erklärung des Sicherheitsbedürfnisse des Systems Unternehmung wird aber gleichzeitig angezeigt, dass sich das Sicherheitsbedürfnis aus dem Gewinnbedürfnis des Systems ableitet.

Abb. 2-5: Das Versicherungsbedürfnis des abstrakten Systems Unternehmung



Das bedeutet, dass das Streben nach Gewinn Priorität vor dem Sicherheitsbedürfnis hat, oder es zumindest stark beeinflusst. Mit anderen Worten, das System sieht das Sicherheitsbedürfnis ökonomisch nüchtern unter Kosten-Nutzüberlegungen, während der Mensch eher dazu neigt, sein Gefühlsleben mit ins Spiel zu bringen (s. Abb. 2-5).

223.2 Das System als "bewusster" Versicherungsnehmer

Mit der Erkenntis, dass es sich beim Versicherungsbedürfnis des Systems um ein Sicherheitsbedürfnis handelt, ist noch nicht geklärt, ob damit ein bewusstes oder ein unbewusstes Bedürfnis angesprochen wird.

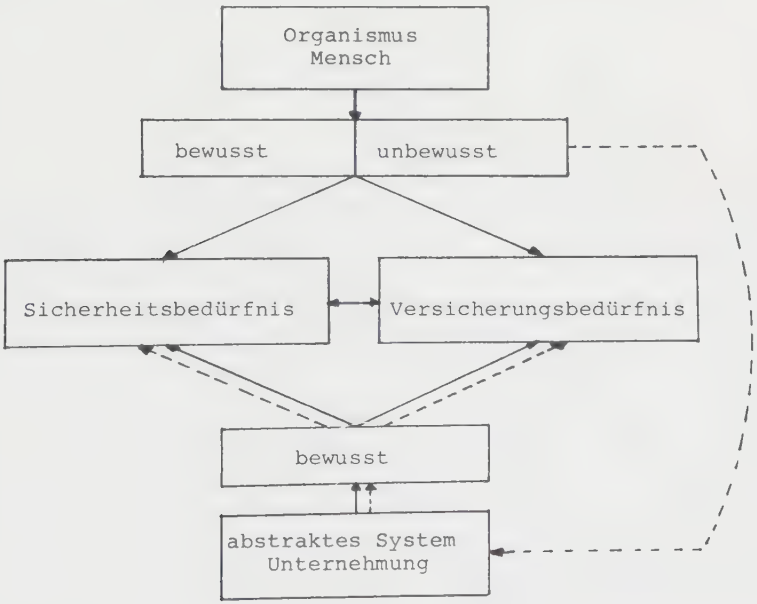
Grundsätzlich sollte man die Meinung vertreten können, dass alle Bedürfnisse des Systems rational ökonomischen Ursprungs sind. Das bedeutet, dass die Entwicklung einer Bedürfnisstruktur rational nachvollziehbar wird, und damit ohne grössere Schwierigkeiten bewusst gemacht werden kann.

Eine klare Vorstellung ihrer Bedürfnisse ist auch schon deshalb notwendig, weil sich die Unternehmung als zielsuchendes System ständig mit der Gegenwart und ihren auf die Zukunft gerichteten Erwartungen auseinandersetzen muss. Eine bewusste Befassung mit den Absicherungsbedürfnissen ist somit ebenfalls erforderlich.

224 Folgerung

Die Unternehmung als System trifft ihre Entscheidungen auf rational ökonomischer Basis und damit bewusst. Dieser Aussage steht entgegen, dass letztlich die Entscheidungen von Menschen und nicht von dem abstrakten System Unternehmung getroffen werden (1). Das beinhaltet wiederum, dass sobald das Individuum Mensch in Erscheinung tritt, von bewussten und unbewussten Vorgängen gesprochen werden kann.

Abb. 2-6: Versicherungsbedürfnis der Ganzheit Unternehmung



(1) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 145 f.

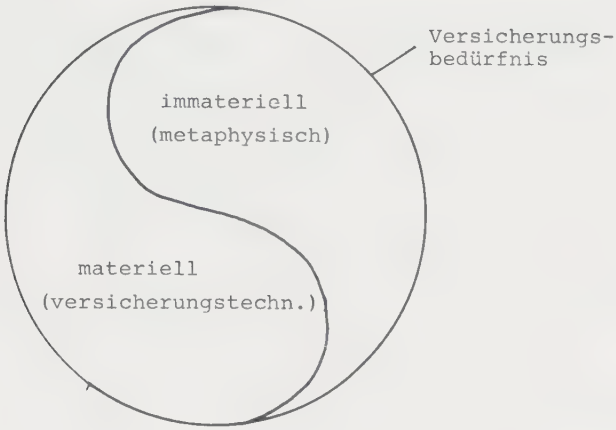
Die Entscheidung über den Grad der Absicherung der Unternehmung ist somit nicht nur von den Bedürfnissen des Systems, sondern in mindestens ebenso grossem Mass von einem "komplexen Individuum" abhängig (1), womit wieder allen vorherigen Aussagen Beachtung geschenkt werden muss.

Inwieweit sich das Problem durch Einschalten von Spezialisten lösen lässt, wäre durch eine Untersuchung genauer abzuklären. Auch ohne Untersuchung kann die Meinung vertreten werden, dass der Spezialist zumindest ein auf die Absicherungsbedürfnisse geschultes Bewusstsein haben sollte. Seine Einstellung zur Sicherheit, d.h. welcher Absicherungsgrad ihm erstrebenswert erscheint, bleibt aber letzten Endes unberechenbar (2).

Es soll an dieser Stelle noch auf einen weiteren Gedankengang hingewiesen werden. Wir hatten am Anfang des Kapitel ausgeführt, dass der heutige Mensch zu einer rationalen Denk- und Lebensweise tendiert und damit in verstärktem Mass auf Versicherung als materielle Absicherung angewiesen ist. Nun kann man davon ausgehen, dass in der Wirtschaft generell ein Menschentyp von rationaler Prägung vorherrscht. Damit würde er aber auch überproportional auf eine materielle Absicherung ansprechen. Das würde im positiven Sinn für eine objektive Risikoeinstellung sprechen. Negative Auswirkungen würden sich durch eine Ueber-Versicherung manifestieren, d.h. durch die unbewusste Kompensation einer mangelhaften metaphysischen Absicherung durch vermehrte materielle Absicherung. In der Regel werden diese zwei Einstellungstypen schwer zu identifizieren sein. Es scheint uns aber wesentlich, nochmals darauf hinzuweisen, dass Versicherungsleistungen nicht nur nach rein objektiven Gesichtspunkten eingekauft werden, sondern auch ein irrationales Moment, wenn auch unterschwellig, mitspielen kann (s. Abb. 2-7).

(1) vgl. Haller M., (Sicherheit), S. 49 ff.
(2) vgl. Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 96 f.

Abb. 2-7: Die materielle und immaterielle Komponente des Versicherungsbedürfnisses



Das deutet an, dass der Mensch im Endeffekt eine höchst unzuverlässige Komponente beim Einkauf von Sicherungsleistungen darstellt. Leider kann die Unternehmung nicht auf ihn verzichten. Sie kann aber das Risiko Mensch minimieren. Wie sie das tun kann, wird in den nächsten Kapiteln aufgezeigt.

23 Die Risikoproblematik des Industrieversicherungsnehmers

In den folgenden Kapiteln wird von Risiko, Risikopolitik, Risk-Management, Versicherungs-Management und Schaden-Management die Rede sein. Mit Hilfe dieser Elemente werden wir versuchen, die Risikoproblematik des Industrieversicherungsnehmers zu strukturieren und die Grundlage für ein Absicherungssystem zu schaffen, das nicht nur das abstrakte System Unternehmung, sondern auch das Problem Mensch berücksichtigt.

231 Der Begriff Risiko

231.1 Definition des Risikobegriffs

Bislang konnte auf eine Definition des Begriffs Risiko verzichtet werden, da diese Vokabel nur am Rand der Erörterungen stand. Für die folgenden Ausführungen wird aber eine genauere Umschreibung des Begriffs Risiko, aus Gründen der Bedeutungsklarheit, notwendig.

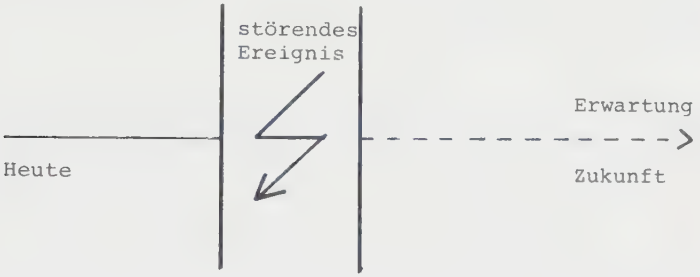
"Das Risiko ist die Möglichkeit, dass sich positive Erwartungen eines zielorientierten Systems nicht erfüllen." (1) Prof. M. Haller geht in seiner Definition davon aus, dass Erwartungen in Bezug auf die Zukunft bestehen, oder mit anderen Worten, dass ein Ziel bzw. Ziele angestrebt werden. Konkretisiert wird die Erwartung dadurch, dass sie als positiv dargestellt wird.

(1) s. Haller M., (Sicherheit), S. 30

Die Möglichkeit, dass sich positive Erwartungen nicht erfüllen, wird als Risiko bezeichnet (s. Abb. 2-8)

Daraus folgt, dass die Nichterfüllung der Erwartungen mit dem eigentlichen Schaden zusammenfällt, der somit die Materialisierung des Risikos darstellt (1).

Abb. 2-8: Darstellung der Risikosituation (2)



Das Risiko unterscheidet sich durch die erwähnte Erwartungshaltung von der Unsicherheit, die ein diffuses Gefühl von Gefahr anspricht, dieses aber nicht genauer umreissen kann (3). Die Unsicherheit findet demnach in der Form des Risikos eine partielle Bewusstwerdung. Mit anderen Worten ist der Schritt von der Angst zum Risiko ein Bewusstwerdungsprozess, bei dem ein Teilaspekt der Angst in Form des Risikos gekleidet wird und sich somit bewusster Erkenntnis öffnet.

Deshalb ist mit der Risikoidendifikation ein nicht zu unterschätzender Beitrag zur Absicherung geleistet worden. An späterer Stelle wird die Bedeutung der Risikoidentifikation für den Absicherungsprozess der Unternehmung noch näher erläutert.

(1) vgl. Hax K., (Versicherungswesen), S. 23
(2) s. Haller M., (Sicherheit), S. 26
(3) vgl. Haller M., (Sicherheit), S. 25

231.2 Aspekte des Risikos

Die oben genannte Bewusstwerdung ist aber stark von der individuellen Persönlichkeitsstruktur des Versicherungsnehmers abhängig. Ebenso sind die aufgestellten Erwartungen und Ziele, sowie die Einstellung zum Risiko, die Risikofreudigkeit, von individuellen Aspekten bestimmt. Der Mensch mit seinem individuellen Verhältnis zum Risiko prägt somit in entscheidendem Mass die Einstellung zum Risiko (vgl. 222), und damit auch die Absicherung der Unternehmung.

Neben diesem Gesichtspunkt sind noch zwei weitere Risikoaspekte von Bedeutung. "Einerseits betrifft das Risiko immer bestimmte menschliche Werte oder Sachgüter (Güteraspekt), andererseits bezieht es sich auf Geldwerte (Geldaspekt)" (1). An dieser Stelle soll nochmals hervorgehoben werden, dass sich der Begriff Güteraspekt sowohl auf Sachwerte als auch auf menschliche Werte bezieht, was aus dem unglücklich gewählten Ausdruck nicht hervorgeht.

In der Regel gibt man unter dem Absicherungsblickwinkel dem Güteraspekt den Vorrang, da zum einen der Schutz von Menschenleben höchste Priorität besitzt, und zum anderen Sachgüter für die Existenz einer Unternehmung massgeblich sein können (z.B. Spezialmaschinen). Im Schadenfall werden aber auch gleichzeitig mit den Sachwerten Geldwerte vernichtet, die es abzusichern gilt (2).

Die Gewichtung der einzelnen Aspekte ist aber letztlich von der Risikopolitik der Unternehmung abhängig, die sich mit diesen Problemen als Bestandteil jedes Risikos beschäftigen muss.

(1) s. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 13
(2) vgl. Haller M., (Sicherheit), S. 31 f.

232 Risikopolitik

232.1 Der Begriff Risikopolitik

Die Risikopolitik als Teil der Unternehmungspolitik (1) setzt sich mit den grundsätzlichen Problemen der Risikosituation der Unternehmung auseinander. Dabei beschränkt sich die Risikopolitik nicht auf Einzelrisiken, sondern versucht, immer der Gesamtrisikosituation der Unternehmung Rechnung zu tragen (2).

Um die angestrebten Sicherheitsziele optimal erreichen zu können, ist ein systematisches Vorgehen notwendig, da ansonsten die Lösung der meist sehr komplexen Risikoproblematik nicht möglich wäre (3).

Zudem kann die Risikopolitik als dem Risk-Management übergeordnet gelten, für das die Risikopolitik die Rahmenbedingungen setzt (4).

Die Risikopolitik kann somit allgemein als "ein bewusst auf das Sicherheitsziel ausgerichtetes Verhalten und Handeln" (5) verstanden werden.

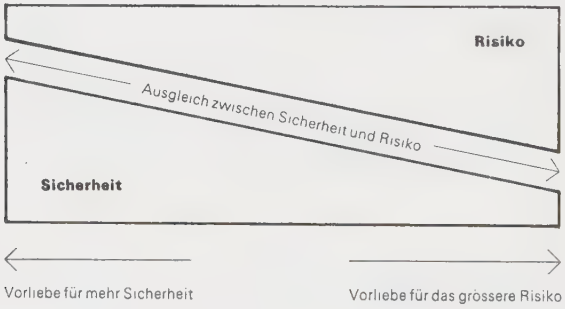
(1) vgl. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 13 f
(2) vgl. Farny D., (Risk Management und Versicherung)
(3) vgl. Haller M., (Sicherheit), S. 37 ff.
(4) vgl. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 15
(5) s. Stremitzer H. (Risikopolitik), S. 25

232.2 Die Problematik der Risikopolitik

232.21 Risiko versus Sicherheit

Risiko und Sicherheit bilden ein Begriffspaar, das sich in seiner Gegensätzlichkeit bedingt. So muss ein Mehr an Sicherheit zwangsläufig eine Minimierung des Risikos mit sich führen (vgl. 123.1).

Abb. 2-9: Risiko versus Sicherheit (1)



Aus dieser Beziehung ensteht auch das Kernproblem der Risikopolitik (s. Abb. 2-9). Einerseits kann ohne Intergration eines gewissen Risikos keine Unternehmungstätigkeit auf die Dauer gewinnbringend sein, und andererseits kann die Vernachlässigung von Sicherheitsmassnahmen, die letztlich zu einem Grossschaden

(1) s. Haller M., (Sicherheit), S. 52

führen könnten, die Existenz der Unternehmung ernsthaft gefährden. Die Risikopolitik sieht sich demnach vor die Frage gestellt, bis zu welchem Grad das Ziel Sicherheit erfüllt werden soll.

Wie aus Abb. 2-9 ebenfalls hervorgeht, ist das Verhältnis zwischen Risiko und Sicherheit stark von der Risikofreudigkeit des Entscheidungsträger abhängig, der durch seine Einstellung entscheidend den angestrebten Sicherheitsgrad der Unternehmung beeinflusst. Die enge Verflechtung zwischen den unterschiedlichen Beweggründen von Mensch und System, die zu einer Absicherung führen, kommen somit auch hier klar zum Ausdruck. Gerade die Risikopolitik, die ihre Entscheidungen meist unter Unsicherheit fällen muss, ist ein gutes Beispiel für mögliche abweichende Einschätzungen der Risikosituation. Das nicht zuletzt aus Gründen der unterschiedlichen Risikofreudigkeit und -einschätzung der Entscheidungsträger.

Beispiel: In Seoul (Südkorea), Austragungsort der Olympischen Spiele 1988, wird zur Vermeidung eines Verkehrschaos während der Spiele eine Untergrundbahn gebaut. Die Bauarbeiten sind nicht versichert, da einerseits die Ingenieure behaupten, die technische Konstruktion im Griff zu haben, andererseits den Bauherren eine Versicherung zu teuer wäre. Man verlässt sich offensichtlich auf das technische Know-how der Ingenieure. In Mitteleuropa wäre solch eine Risikoeinstellung undenkbar. In Seoul steht Risiko eindeutig vor Sicherheit. Mit diesen Ueberlegungen waren offensichtlich auch Kosten- Nutzen-Gesichtspunkte verbunden, was im nächsten Abschnitt weiter behandelt wird.

232.22 Kosten-Nutzen-Analyse

Eng mit der oben aufgeführten Problematik sind Kosten-Nutzen-Ueberlegungen verbunden. So muss bei jeder Erhöhung der Sicherheit überprüft werden, ob der erhaltene Sicherheitseffekt in einem vernünftigen Verhältnis zu den erstandenen Sicherheitskosten steht (1).

Theoretisch lässt sich das Problem mit Grenzkostenüberlegungen lösen, was aber in der Praxis an mangelnder Information scheitert. So versucht das Risk-Management die Problemlösung z.B. über die Schadenverteilung zu finden (2). Einerseits kann dazu die höchstzulässige Ruinwahrscheinlichkeit festgelegt werden und dann der Versuch unternommen werden, dieses Ereignis mit den geringsten Absicherungskosten zu vermeiden. Andererseits kann ein Sicherheitsbudget vorgegeben werden, "mit dem der höchstmögliche Sicherheitsgrad erreicht werden soll"(3).

Nicht zuletzt müssen auch Ueberlegungen darüber angestellt werden, ob man überhaupt eine eigene Stelle oder eine andere organisatorische Einheit für den Risk-Manager bzw. das Risk-Management schaffen will.

Kleinere Unternehmungen müssen unter Umständen externe Dienstleistungen in Anspruch nehmen (4), weil sie z.B. nicht über das notwendige Know-How verfügen, ihre Risikoprobleme in den Griff zu bekommen, oder sich keinen vollbeschäftigten Risk-Manager leisten können.

(1) vgl. Haller M., (Sicherheit), S. 71 ff.
(2) vgl. Farny D., (Risk Management und Versicherung)
(3) s. Farny D., (Risk Management und Versicherung)
(4) vgl. Mugler J., (Mittelständische Unternehmung), S. 75 ff

Prinzipiell lässt sich feststellen, dass unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten eine organisatorische Verselbstständigung des Risk- Managements erst ab einer bestimmten Grössenordnung des Unternehmens in Betracht kommt (1). Damary (2) nennt hier z.B. eine Versicherungsprämie in Höhe von DM. 1-2 Mio. (Sach- und Haftpflichtsparte).

Es sei an dieser Stelle zur Klarheit schon bemerkt, dass sich das Risk-Management natürlich nicht ausschliesslich mit der Versicherung des Unternehmens beschäftigt. Kosten-Nutzen-Ueberlegungen können auch in bezug auf Substitution der Versicherung durch andere Sicherheitsleistungen gemacht werden, was später noch ausführlich behandelt wird. Die Versicherung ist nur eine von viele Absicherungsmöglichkeiten, über die die Unternehmung verfügen kann.

(1) vgl. Mugler J. (Praxis des Risk Management), S. 306
vgl. Mugler J., (Mittelständische Unternehmung), S. 72 ff
(2) vgl. Damary R., (Risk Management), S. 284

232.23 Risikosituation

Neben diesen grundsätzlichen Gedanken muss sich die Risikopolitik ebenfalls mit der Risikosituation als solcher auseinandersetzen.

Das Risiko ist nicht nur auf rein technische und unternehmensinterne Bereiche eingrenzbar. Eine umfassende Risikopolitik muss z.B. auch die spekulativen Risiken, wie das typische Unternehmerrisiko, in ihrem System integrieren. Zudem ist die Risikosituation noch von Faktoren wie z.B. Unternehmungsgrösse, Branche, Standort, internationale Verflechtung etc. abhängig.

An Hand der Tabellen Abb. 2-10 und 2-11 soll versucht werden, die oben beschriebene Risikosituation etwas deutlicher zu machen, wobei nicht der Anspruch auf eine vollständige Auflistung aller Störfaktoren besteht.

Abb. 2-10: Mögliche Risikopotentiale einer Unternehmung (1)

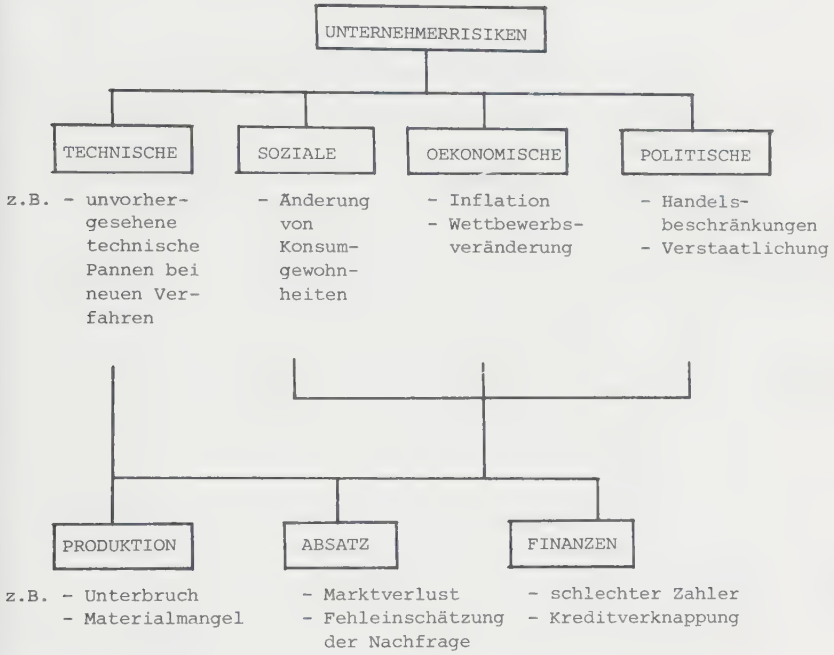
MATERIALEIGENSCHAFTEN	WERTKONZENTRATION	VERFAHREN
- Brennbarkeit - Giftigkeit	- Rohstoffe/ Waren - Anlagen	- Temperatur - Druck

ausgelöst durch

MENSCHLICHES VERSAGEN	NATUERLICHE VORFAELLE	TECHNISCHES VERSAGEN
- falsches Verhalten - Nachlässigkeit - kriminelle Handlung		- unvollständige Technik - mangelhafter Unterhalt - Konstruktionsfehler - Materialfehler

(1) s. Trippel M., (Versicherungslehre I)

Abb. 2-11: Unternehmerrisiken (1)



An Hand der Beispiele kann erkannt werden, dass die Risikopolitik komplexe Risikosituationen, deren Ursprung aus verschiedensten Quellen stammt, zu bewältigen hat. Daraus folgt erneut, dass die Risikopolitik systematisch und bewusst auf das Sicherheitsbereich ausgerichtet werden muss.

(1) s. Trippel M., (Versicherungslehre I)

232.3 Massnahmen der Risikopolitik

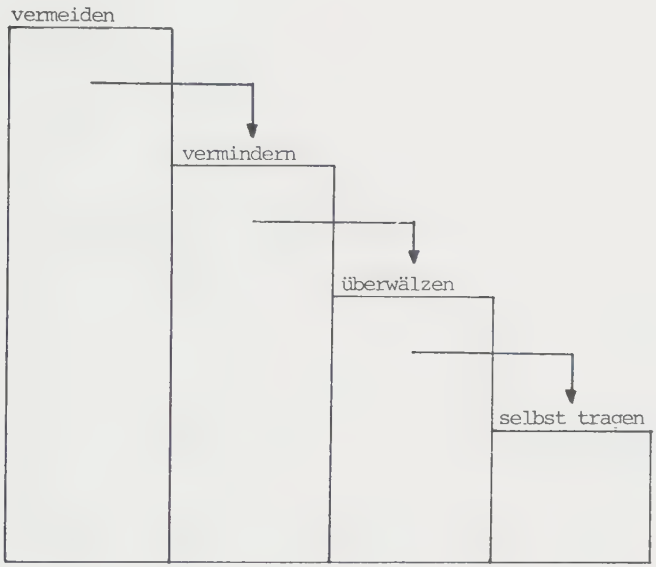
Die Problematik der Risikopolitk setzt sich, wie gezeigt, aus der spezifischen Risikosituation, aus dem Spannungsfeld Risiko-Sicherheit, den daraus folgenden Kosten-Nutzen-Ueberlegungen und nicht zuletzt aus der Abhängigkeit von Risiko-Bewusstsein und -Einstellung des Entscheidungsträgers zusammen. Es stellt sich nun die Frage, welche Massnahmen die Risikopolitik zur Bewältigung der Probleme entwickelt hat. Dabei liegt der Schwerpunkt bei der Betrachtung der risikopolitischen Massnahmen nicht auf dem Detail, sondern auf den grundsätzlichen Ueberlegungen, wie die Unternehmung ihre Sicherheit erhöhen kann. Eine detailliertere Untersuchung wird in den Kapiteln Risk-Management, Versicherungs-Management und Schaden- Management vorgenommen.

Prof. M. Haller (1) schlägt eine 4-stufige Problemlösung vor, um die Sicherheit der Unternehmung zu erhöhen. Abb. 2-12 zeigt die 4 Schritte der Risikopolitik auf, die dann in den nächsten Abschnitten erläutert werden.

(1) vgl. Haller M., (Sicherheit), S. 42 ff.

Abb. 2-12: Die Stufen der Risikopolitik

Durch stufenweises Vorgehen lässt sich das Risiko



(1) s. Haller M., (Sicherheit), S. 43

232.31 Vermeiden

Der erste Schritt, einem Risiko aus dem Wege zu gehen, ist dessen totale Vermeidung (1). Demnach müsste die Unternehmungsleitung das Ziel anstreben, die Ursache, die das Risiko hervorruft, zu eliminieren.

Da aber jede Unternehmungstätigkeit Risiken enthält, ist zu klären, inwieweit die totale Vermeidung von Risiken sinnvoll ist, bzw. wie gross der daraus entstandene Nutzen bemessen werden soll.

Betrachten wir wieder das Beispiel von Seoul, so bestünde eine Risikovermeidung in dem Entschluss, die Untergrundbahn nicht zu bauen. Somit wäre, bei isolierter Betrachtung, jegliches Risiko ausgeschaltet.

In Bezug auf die Olymischen Spiele könnte eine Risikovermeidung allerdings zu Verkehrschaos, Verspätungen, Unfalltod, Unzufriedenheit der Besucher, schlechtem Image in der Weltöffentlichkeit, etc. führen. Die Bauherren haben offensichtlich letzteren Ueberlegungen - und sicherlich nicht nur diesen - grösseres Gewicht beigelegt, als der Entscheidung zum Nichtbau.

(1) vgl. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 28
vgl. Haller M., (Sicherheit), S. 44

232.32 Verminderung

Wenn, aus Gründen der Unternehmungszielsetzung, ein Risiko nicht total ausgeschlossen werden kann, so ist der nächste Schritt die Verminderung des Risikos. Der Schwerpunkt der Massnahmen liegt dabei auf Schadenverhütungs- und Schadenherabsetzungsmassnahmen.

So soll zum einen die Schadeneintrittswahrscheinlichkeit (z.B. durch Schutzvorrichtungen an Maschinen) verringert werden, und zum anderen bei eingetretenem Schaden dessen Auswirkung verkleinert werden (z.B. durch Sprinkler, Brandtüren; etc.)(1). Solche und ähnliche Massnahmen nehmen einen wesentlichen Platz in der Risikopolitik ein (2), doch müssen sie ebenfalls nach den Fragen zur Risikopolitik untersucht werden.

Um beim Beispiel Seoul zu bleiben, würde alles versucht, durch detaillierte technische Planung und Kontrolle, durch Hinzuziehen von Spezialisten, durch qualitative Auswahl der Bauträger, etc. das Risiko zu vermindern. Auch könnte bei schwierigen Bauphasen der Verkehr umgeleitet werden, um die Gefahr eines Schadens für Unbeteiligte herabzusetzen, oder andere Massnahmen zum Schutz der Passanten ergriffen werden. Seoul verlässt sich auch hier voll auf die Erfahrung seiner Bauindustrie.

(1) vgl. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 30 ff.
(2) vgl. Haller M., (Sicherheit), S. 44

232.33 Ueberwälzen

Die 3. Stufe der Risikopolitik beinhaltet die Ueberwälzung der Risikofolgen auf ein anderes System, oder, als eine mögliche Variante, "die Abgabe einer Wahrscheinlichkeitsverteilung (genauer: einer Schadenverteilung)" (1) an ein anderes System.

Die letztere Erklärung bezieht sich auf die klassische Situation der Risikoüberwälzung mit Hilfe der Versicherung. Diese Form der Risikoüberwälzung dürfte wohl die häufigste sein, obwohl hier vertragliche Vereinbarung, wie z.B. die Festlegung von Garantiefristen, ebenfalls aufgeführt werden können (2).

Wie bereits erwähnt, haben die Bauherren in Südkorea auf eine Versicherung verzichtet. Sie sind demnach ein gutes Beispiel für die letzte Stufe der Risikopolitik: Selbsttragen.

(1) s. Farny D., (Risk Management und Versicherung)
(2) vgl. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 33

232.34 Selbsttragen

Die letzte Stufe der Risikopolitik besteht im Selbsttragen eines Risikos. Dabei geht es "um jenen Teil des Risikos, den man bewusst tragen will" (1).

Dass bei den letzten Massnahmen die Problematik von Risiko-Sicherheit und Kosten-Nutzen-Analyse eine zentrale Rolle innehat, ist offensichtlich.

Die Konstruktion der Untergrundbahn in Seoul ist ein klassisches Beispiel für den Gedanken, ein Risiko selbst tragen zu wollen. Hier wird das Sicherheitsbedürfnis in die Form der Selbstverantwortung gekleidet und zwar in vollem Bewusstsein.

Die Risikoeinstellung der Südkoreaner neigt (in diesem Beispiel) zu einer Betonung der Riskikobereitschaft auf Kosten der Sicherheit. Europäische Beobachter könnten diese Haltung als grob fahrlässig bezeichnen und damit unter Umständen auch recht behalten. Tatsache ist, dass man in Südkorea auf das Know-how, die Fähigkeiten, das Geschick und die Qualifikation der am Projekt Beteiligten setzt.

Es ist zu den geschriebenen Stufen noch zu bemerken, dass sie kaum in ihrer Reinform auftreten, wie es auch aus Abb. 3-12 hervorgeht: die einzelnen Abschnitte überlagern sich und ergänzen sich im Sinn einer systematischen Risikopolitik zu einem sinnvollen Ganzen.

(1) s. Haller M., (Sicherheit), S. 46

232.4 Ansatzpunkte des Industrieversicherers

Die Risikopolitik einer Unternehmung ist stark von individuellen Aspekten wie Risikofreudigkeit und -bewusstsein geprägt (1). Zwar liegen der Risikopolitik in Form der spezifischen Risikosituation gewichtige Sachzwänge zu Grunde, doch sind Entscheidungen über den Grad der Sicherheit, oder über den Nutzen einer Absicherungsmassnahme auch von der menschlichen Beurteilungsfähigkeit abhängig. Zudem ist die Risikopolitik eng mit der Unternehmungspolitik verbunden.

Eine Einflussnahme durch den Industrieversicherer könnte deshalb leicht als Einmischung in innere Angelegenheiten, oder gar als Angriff auf die Persönlichkeit eines Entscheidungsträgers interpretiert werden. Daher kann unter Umständen der "Gang durch die Institution" Unternehmung geeigneter sein, wobei aber die menschliche Komponente nicht aus den Augen verloren werden darf. Daraus würde folgen, dass die Vorgaben der Risikopolitik, aus Sicht des Industrieversicherers, in den meisten Fällen als Datum zu betrachten sind.

Dennoch sollte die Möglichkeit einer direkten Einflussnahme nicht ausser Acht gelassen werden. Die Chance, die gesamte Risikopolitik eines Unternehmens zu gestalten und zu kennen, führt schliesslich auch zu einer erhöhten Sicherheit des Versicherers. Das geschieht einerseits durch die Kenntnis der gesamten Risikosituation und des darauf aufbauenden Absicherungsprogramms, d.h. der objektiv messbaren Gegebenheiten. Andererseits ist die persönliche Kommunikation und Beziehung zu den Entscheidungsträgern, die die Risikopolitik der Unternehmung bestimmen und damit zum Top-Management gehören sollten, entscheidend. Durch den Kontakt wird eine Einschätzung der Fähig-

(1) vgl. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 18

keiten des Top-Managements und damit des "subjektiven Risikos" möglich.

Die Kenntnis des Top-Managements ist u.U. ein wesentlicher Bestandteil der gesamten Risikoeinschätzung seitens des Versicherers. Wenn z.B. im Jahr 1982 ca. 30 % aller Industriefeuerschäden in der Bundesrepublik Deutschland auf nachgewiesene Brandstiftung zurückzuführen sind und gleichzeitig ein Konjukturtief zu verzeichnen war, so ist eine Beziehung zwischen Konjukturtief und Brandstiftung nicht ausgeschlossen. Befindet sich also ein Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten, ist es für den Versicherer hilfreich, die Integrität des Top-Managements zu kennen. Im Zweifelsfall könnte dann ein Versicherungsabschluss vom subjektiven Risiko abhängen.

Von diesem negativen Beispiel abgesehen, kann über die Beziehung zum Top-Management mehr als ein reines Versicherungsgeschäft gemacht werden. Hier können alle Fragen der Risikopolitik besprochen werden und somit auch Absicherungsmöglichkeiten gezeigt werden, die über die Versicherung hinausgehen bzw. jene ersetzen. Unter Haftpflichtgesichtspunkten könnte es z.B. für ein Unternehmen zu risikoreich werden, ein Produkt nach den USA zu exportieren, weil dort zum einen andere gesetzliche Bestimmungen bestehen, und zum anderen, weil die theoretisch denkbaren Regressforderungen ein Vielfaches der z.B. schweizerischen betragen. In diesem Fall könnte durchgespielt werden, ob die Versicherungsprämie in einem tragbaren Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen würde, wenn man das Produkt in seinem bestehenden Zustand exportieren würde; ob es günstiger wäre, Produktänderungen vorzunehmen; ob ein anderes Produkt unter Risikogesichtspunkten günstiger abschneiden würde; ob der Export nach den USA ganz eingestellt werden sollte; etc.

Das Beispiel zeigt nur wenige aller möglichen Fragestellungen auf. Dennoch wird deutlich, dass eine Diskussion über die erwähnten Inhalte der Risikopolitik für eine Entscheidungsfindung nur nützlich sein kann. Für den Erfolg solch eines Gesprächs kann es u.U. von Vorteil sein, wenn sich die Gesprächsteilnehmer auf gleicher hierarchischer Ebene befinden. Detailprobleme können im Laufe des Problemlösungsprozesses an die Spezialisten von Risk-Management, Versicherungs-Management, Schaden-Management oder andere Bereiche weitergeleitet werden.

Für den Industrieversicherer bietet sich innerhalb der Risikopolitik demnach die Möglichkeit, direkt auf Top-Mangement-Ebene seine Sicherungsleistungen anzubieten und abzusetzen.

233 Risk-Management

233.1 Der Begriff Risk-Management

Das Risk-Management ist Teil der Unternehmungsführung. Es ist demnach aktive Führungskomponente und äussert sich in "sämtlichen Unternehmensbereichen" (1).

Das Risk-Management setzt sich mit der "Gesamtrisikoanlage des Unternehmens" (2) auseinander, da sonst eine gesamthafte Betrachtung der Risikoproblematik nicht möglich wäre.

Das Risk-Management hat wie jedes Management institutionelle, funktionelle und instrumentale Aspekte (3) und unterscheidet sich deshalb nur vom Inhalt, nicht aber durch Elemente oder Aspekte von anderen Führungsbereichen (4).

Für die nächsten Kapitel steht der funktionelle Aspekt im Mittelpunkt der Betrachungen, da sich bislang, mit wenigen Ausnahmen, Theorie und Praxis schwerpunktmässig mit dem Risk-Management- Prozess bzw. den Risk-Management-Phasen auseinandergesetzt haben.

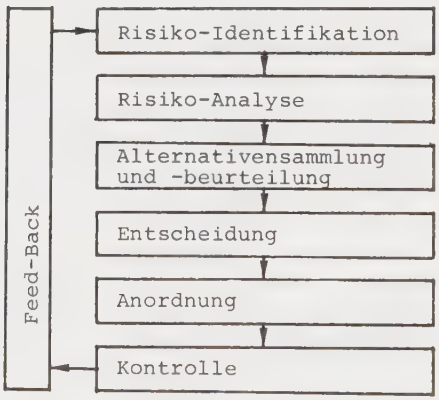
(1) s. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 15
(2) s. Farny D., (Risk Management und Versicherung)
(3) vgl. Brühwiler B., (Risk Management), S. 70 ff.
(4) vgl. Brühwiler B., (Risk Management), S. 69 ff.
vgl. auch Rühli E., (Unternehmungsführung I), S. 25 ff.

233.2 Die Phasen des Risk-Managements

Um die Risikoproblematik eines Unternehmens zu bewältigen, hat sich im Rahmen des Risk-Managements eine Vorgehensweise entwickelt, die in verschiedene Phasen unterteilt wird. Dabei kann eine relativ grosse Uebereinstimmung zwischen den spezifischen Systemen verschiedener Autoren festgestellt werden, was für die Existenz einer Idealkonzeption spricht.

Abb. 2-13 gibt eine Aufstellung der einzelnen Risk-Management-Phasen, die der allgemeinen Auffassung über die Vorgehensweise des Risk-Managements entspricht (1).

Abb. 2-13: Die Phasen des Risk-Managements



(1) vgl. dazu: Seifert W., (Leistungsangebot)
Stremitzer H., (Risikopolitik), S. 27
Fanry D., (Risk-Management und Versicherung)
Mugler J., (Praxis des Risk-Management), S. 302
Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 20 ff.

233.21 Risiko-Identifikation

In der Phase der Risiko-Identifikation, sollen mögliche Gefahren, die das Unternehmen bedrohen, aufgespürt werden, wobei der Schritt einer partiellen Bewusstwerdung von der Unsicherheit zum Risiko erfolgt (s. 231.1).

Zu diesem Zweck werden eine Vielzahl von Informationen benötigt, die aus internen wie externen Quellen gezogen werden können.

Dr. H.-J. Bernet (1) zählt in diesem Zusammenhang u.a. folgende Möglichkeiten auf:

- interne Daten:
  - Schadenstatistik
  - Finanz- und Anlagebuchhaltung
  - Materialflussdiagramm
- externe Daten:
  - Schadenstatistik
  - Information von Versicherungen
  - Beratung durch Sicherheitsinstitute
  - Risikoliteratur

Wie schon aus der Aufzählung hervorgeht, ist die Versicherung ein möglicher Faktor der Informationsbeschaffung. Der Industrieversicherer besitzt beste Voraussetzungen, um das Informationsbedürf-

(1) s. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 23 ff.

nis zu befriedigen. Er kann dazu auf einen umfangreichen Erfahrungsschatz zurückgreifen, der dem unternehmungsinternen Risk-Manager nicht unbedingt zur Verfügung steht. Zudem bezieht sich die Erfahrung nicht nur auf die spezielle Risikosituation eines Unternehmens, sondern ist eine Summe aller ähnlich gelagerten Problemkreise.

Die Phase der Risiko-Identifikation bietet demnach dem Versicherer die Chance, beratend in den Problemlösungsprozess des Kunden einzugreifen, um ihn auf bestehende aber noch nicht erkannte Probleme aufmerksam zu machen. Dabei geht es aber nicht einzig und allein um die Auffindung neuer Risikoquellen, sondern auch darum, das Risikobewusstsein der Entscheidungsträger wachzurütteln bzw. zu erhöhen.

Hier kann wieder auf das Beispiel Export in die USA verwiesen werden. U. U. ist dem Exporteur das Risiko erhöhter Regressforderungen nicht bekannt. Wird er auf das Risiko aufmerksam gemacht, kann er es identifizieren und eingrenzen.

233.22 Risiko-Analyse

Die nun erkannten Gefahrenquellen werden in der Risiko-Analyse dem Versuch einer Quantifizierung unterworfen, d.h. es wird eine Messung der einzelnen Risiken vorgenommen.

Dazu wird einerseits eine Prioritätsliste nach dem Schweregrad der Risiken (Katastrophenprinzip) (1) erstellt, zum anderen wird nach dem Prinzip der Schadeneinheit versucht, "alle aus derselben Störung resultierenden direkten und indirekten (mittelbaren) Schäden" (2) zu berücksichtigen.

Für einen unternehmensinternen Risk-Manager kann aber die Quantifizierung eines Risikos mit grösseren Schwierigkeiten verbunden sein, weil ihm unter Umständen nicht das dazu notwendige Instrumentarium zur Verfügung steht. Ein Industrieversicherer kann einen derartigen Mangel in vielen Fällen beheben. "Einige grosse technische Versicherer unterhalten eigene Institute zur Schadenforschung, andere offerieren Computer-Programme zur statistischen Erfassung und Auswertung aller Schäden beim Versicherungsnehmer" (3).

Daraus folgt, dass der Industrieversicherer nicht nur sein menschliches Potential in Form seiner Spezialisten einsetzt, sondern auch sein Know-how in Form des technischen Instrumentariums zur Verfügung stellen kann. Typisch für eine Risiko-Analyse wäre z.B. eine Materialprüfung die nur mit Hilfe von Spezialmaschinen durchgeführt werden kann.

(1) vgl. Stremitzer H., (Risikopolitik), S. 27
(2) s. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 25
(3) s. Seifert W., (Risk-Management-Service)

233.23 Alternativensammlung und -beurteilung

In der Phase der Alternativsammlung und -beurteilung werden risikopolitische Massnahmenbündel entwickelt, die den entsprechenden Risikosituationen zugeordnet sind (1).

Zu den risikopolitischen Massnahmen gehören, wie unter 232.3 erwähnt, Risiko-Vermeidung, Risiko-Verminderung, Risiko-Ueberwälzung und das Selbsttragen des Risikos. Allerdings stellt diese Auflistung nur ein grobes Raster aller möglichen Spielarten der risikopolitischen Alternativen dar.

Dr. H.-J. Bernet (2) führt ein stark erweitertes Massnahmenbündel auf, das er in ursachenbezogene Massnahmen, d.h. Massnahmen, die zur Beseitigung oder Abschwächung des Risikos führen, und in wirkungsbezogene Massnahmen, die zur Verminderung der Wirkung eines Schadens beitragen, unterteilt. Im folgenden wird seine Auflistung gekürzt wiedergegeben:

a) Die ursachenbezogenen Massnahmen

- inner- und ausserbetriebliche Informationen:
  .Beobachtung der Arbeitsabläufe,
  .Befragung von Spezialisten,
  .Erfahrungsaustausch mit Dienstleistungsbetrieben (z.B. Versicherungsgesellschaften), etc.

- Schadenverhütung:
  .Schutzvorrichtungen an Arbeitsmaschinen,
  .Anbringen von Blitzableitern
  .Rauchverbotszonen, etc.

(1) vgl. Stremitzer H., (Risikopolitik), S. 27
(2) s. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 30 ff.

- personalpolitische Massnahmen:
  .Steigerung des Risikobewusstseins
  .Steigerung der Eigenverantwortlichkeit, etc.

- Risikoteilung: (d.h. Aufspaltung der Risiken):
  .dezentrale Lagerung von explosions- und feuergefährlichen Stoffen,
  .Aufteilung der Gebäudekomplexe in Brandabschnitte, etc.

b) Die wirkungsbezogenen Massnahmen

- Schadenherabsetzung:
  .Sprinkleranlagen,
  .Betriebsfeuerwehr,
  .Alarmanlagen, etc.

- Ueberwälzung:
  .Versicherungsverträge
  .andere Vertragsformen

- Selbsttragen:
  .Sicherstellung durch Eigenreserven
  .Sicherstellung durch Fremdreserven

Wiederum kann der Industrieversicherer dem Kunden mit seiner Erfahrung beratend zur Seite stehen und die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten der risikopolitischen Massnahmen voll ausschöpfen. Das gilt vor allem für Massnahmen, die dem unternehmensinternen Risk-Manager aus seinem Betätigungsfeld nicht, oder nicht genügend, bekannt sind, und sich deshalb seiner Urteilskraft entziehen. Als Beispiel mag dafür die Erstellung eines internationalen Deckungskonzepts für eine multinationale Unternehmung gelten.

233.24 Entscheidung

Aus den vorliegenden Alternativen werden nun diejenigen ausgewählt, die sich in Uebereinstimmung mit der spezifischen Risikopolitik der Unternehmung befinden und somit eine optimale Zielerfüllung garantieren (1).

Der Industrieversicherer sollte in dieser Phase bemüht sein, sich nicht in den eigentlichen Entscheidungsprozess des Kunden zu mischen. Er könnte zu leicht durch eine mögliche Beeinflussung des Kunden seine neutrale Stellung gefährden und damit auch sein Image als objektiver Berater einbüssen.

Die Entscheidung über die zu wählende Alternative muss einzig dem Unternehmer überlassen sein, selbst wenn dadurch ein möglicher Abschluss in Frage gestellt werden sollte. Der Imageverlust des objektiven Beraters wäre unter Umständen höher zu bewerten, als der Verlust eines Versicherungsabschlusses.

233.25 Anordnung

Anordnung und Durchführung des risikopolitischen Programms bleibt aus verständlichen Gründen allein dem Unternehmen überlassen. Die Präsenz des Industrieversicherers wäre nur dann notwendig, wenn sich bei der Realisierung der getroffenen Entscheidungen Probleme ergäben, die in den vorherigen Stufen keine Berücksichtigung fanden.

(1) vgl. Seifert W., (Leistungsangebot)

233.26 Kontrolle und Feedback

Die Kontrolle der Einführung, Durchführung und Erhaltung der risikopolitischen Massnahmen ist eine wichtige Phase im Gesamtprogramm.

Die eingeführten Sicherungsmassnahmen bedürfen einer regelmässigen Kontrolle durch den Risk-Manager, die sich nicht nur auf die Funktionstüchtigkeit z.B. bestehender Sicherungsanlagen beschränkt. Der Risk-Manager sollte auch allfällige neue, risikopolitische Massnahmen ergreifen, um die Gesamtrisikolage der Unternehmung nicht zu verschlechtern.

Hier findet der Industrieversicherer wieder Beratungsmöglichkeiten, die die Kontrollfunktion unterstützen können. Zum einen werden z.B. bei einem bestehenden Versicherungsvertrag durch den Versicherer regelmässig Kontrollen durchgeführt, zum anderen kann der Versicherer immer wieder neue Informationen aus seinem wachsenden Erfahrungsbereich mitteilen, um das Risiko für seinen Kunden zu verkleinern.

Der Eingriff in den Kontrollprozess intensiviert somit nicht nur diesen selbst, sondern schafft gleichzeitig das notwendige Feedback, um die Sicherungsqualität und -quantität, in Bezug auf das Gesamtrisiko, auf dem gleichen Niveau zu halten. Das kann aber auch bedeuten, dass im Lauf des Feedback-Prozesses risikopolitische Massnahmen geändert, abgeschafft oder neu aufgegriffen werden.

233.3 Ansatzpunkte des Industrieversicherers

Bei der Besprechung der einzelnen Phasen des Risk-Managements ist deutlich geworden, dass der unternehmensinterne Risk-Manager in vielen Fällen die Risikoproblematik nicht aus eigener Kraft lösen kann, sondern auf externe Hilfe, in Form einer Beratung durch einen Spezialisten angewiesen ist.

Abb. 2-14: Ansatzpunkte des Industrieversicherers aus funktionaler Sicht

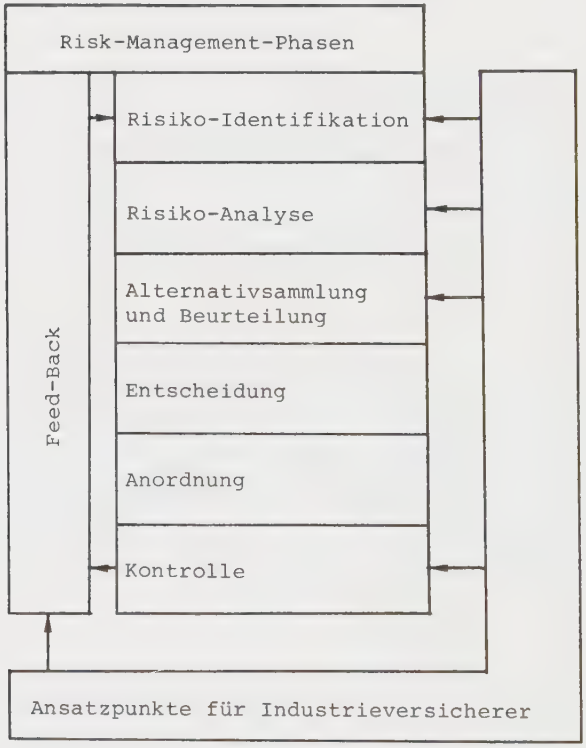


Abb. 2-14 zeigt die Ansatzpunkte zur Beratung unter dem funktionalen Gesichtspunkt zusammenfassend auf, d.h. auf welchen Prozessphasen eine Beratungstätigkeit des Industrieversicherers angesetzt werden kann. Demnach hat der Industrieversicherer bei den Phasen der Risiko-Identifikation, Risiko-Analyse, Alternativen- sammlung und -beurteilung, sowie bei Kontrolle und Feedback die Möglichkeit, aktiv in den Risk-Management-Prozess einzugreifen, und sein menschliches Potential sowie sein technisches Know-how anzubieten.

Eine rein funktionale Betrachtungsweise lässt aber ausser acht, dass eine umfassende Sicherheitsbetrachtung ebenfalls unterschiedliche Führungsebenen (Top-, Middle-, Lower-Management) und Führungsbereiche (z.B. Produktion, Forschung und Entwicklung, etc.) ansprechen kann.

So enthalten Risikosituationen (vgl. 232.23) z.B. nicht nur technische Probleme, sondern auch betriebswirtschaftliche, die wiederum von verschiedenen Führungsebenen unterschiedlich betrachtet und bewertet werden können (1). Deshalb muss der Industrieversicherer seine Ansatzpunkte sowohl um die möglicherweise verschiedenen Blickwinkel des Top-, Middle- und Lower-Managements, als auch um die der involvierten Führungsbereiche, erweitern. Damit werden gleichzeitig die Angriffspunkte erhöht.

Abb. 2-15 stellt die verbreitete Basis der vorstellbaren Ansatzpunkte unter funktionaler und institutionaler (Führungsebenen und -bereiche) Sicht dar. Dabei ist zu beachten, dass die Führungsbereiche in die Matrix von Risk-Management-Phasen/ Führungsebenen mit einbezogen werden müssen, was nicht eindeutig aus der Zeichnung hervorgeht. Gedanklich ergibt sich dann ein Kubus, der jegliche Kombination innerhalb der drei Grundgrössen zulässt.

(1) vgl. Brühwiler B., (Risk-Management), s. 128 ff.

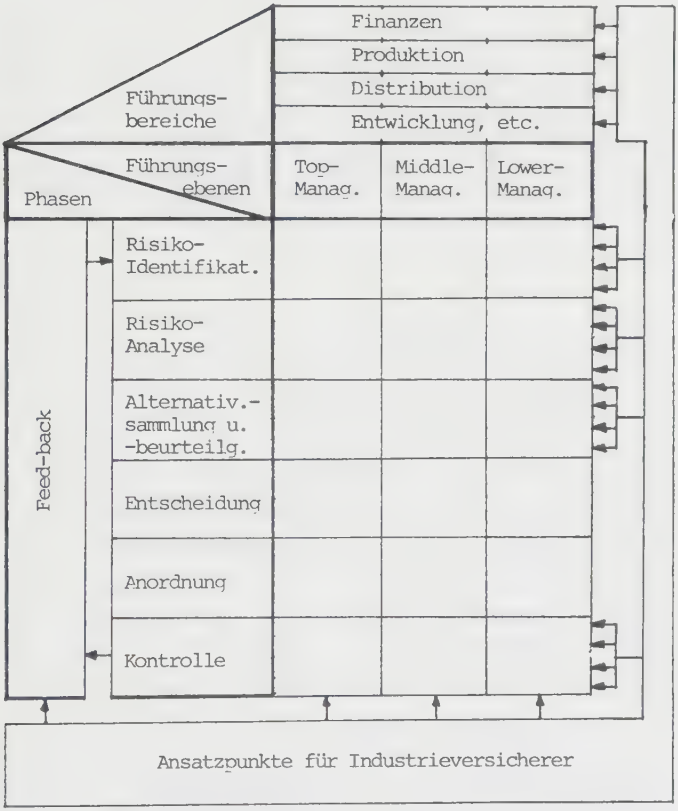
An dieser Stelle ist noch zu bemerken, dass der Industrieversicherer natürlich auch anstelle des Risk-Managements treten kann, d.h. er kann den Risk-Management-Prozess als externer Berater und Beauftragter übernehmen.

Dieser Fall würde z.B. eintreten, wenn die abzusichernde Unternehmung über keine Instanz verfügen würde, die eine umfassende Sicherungskonzeption aufstellen könnte. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen, bei denen häufig die Organisation dem starken Wachstum nachhinkt, sind u.U. auf solch eine externe Leistung angewiesen.

Voraussetzung für die Uebernahme einer derartigen Verpflichtung ist seitens des Industrieversicherers eine Risikosicht, die über den reinen Versicherungsgedanken hinausgeht. Das verlangt einerseits nach der Fähigkeit, sich in unternehmerisches Denken und Handeln einzufühlen, zum anderen nach dem Know-how, komplexe Probleme effizient zu lösen.

Mit anderen Worten: will der Industrieversicherer Risk-Management-Beratung, in welcher Form auch immer, anbieten, so ist er gezwungen, menschliches und technisches Wissen in weit höherem Mass zur Verfügung zu stellen, als dies für reine Versicherungsleistungen notwendig wäre.

Abb. 2-15: Ansatzpunkte des Industrieversicherers aus funktionaler und institutionaler Sicht.



234 Versicherungs-Management

Im Rahmen des Risk-Managements ist die eigentliche Dienstleistung des Industrieversicherers, der Versicherungsvertrag, bislang nur im Zusammenhang mit den risikopolitischen Massnahmen genannt worden. Der Versicherungsvertrag, als mögliche Ueberwälzung eines Risikos, spielt aber eine wesentliche Rolle unter den Sicherungsmöglichkeiten einer Unternehmung. Zudem ist die Ueberwälzung des Risikos auf den Versicherer, als konventionelle Absicherungsmethode, fest etabliert und bildet deshalb für viele Sicherungskonzepte den Kernpunkt. Schliesslich stellt das Versicherungs-Management das eigentliche Versicherungsbedürfnis der Unternehmung dar.

234.1 Der Begriff Versicherungs-Management

Versicherungs-Management ist die "Führungsfunktion in der Sicherung der versicherbaren Risiken" (1).

Es beschäftigt sich ausschliesslich mit den versicherbaren Risiken, d.h. jenen Risiken, die, pragmatisch formuliert, auf dem Versicherungsmarkt gehandelt werden.

Zudem ist es sowohl Teilmenge des Risk-Management, als auch der Sicherheitsfinanzierung (2).

Die Definition beinhaltet demnach, dass sich das Versicherungs-Management nicht ausschliesslich und isoliert mit dem Versicherungsvertrag befasst, sondern dass in diesem Rahmen ebenfalls Probleme wie Schadensverhütungsmassnahmen und Selbstbehalte,

(1) s. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 41
(2) vgl. Bernet H.-J. (Versicherungs-Management), S. 41

als Teile vor- und nachgelagerter risikopolitischer Massnahmestufen, bearbeitet und koordiniert werden müssen (vgl. Abb. 2-12)

Im folgenden Abschnitt soll noch näher auf die aus der Definition der versicherbaren Risiken hervorgehenden Problematik eingegangen werden.

234.2 Das Problem der versicherbaren Risiken

Die Definition der versicherbaren Risiken ist bewusst so pragmatisch gewählt worden, weil einerseits das Angebot der Versicherungsleistungen fortlaufend wächst, zum anderen weil die Grenze zwischen versicherbarem und nicht versicherbarem Risiko in Bewegung ist.

Der Versicherungsnehmer ist in verstärktem Mass bemüht, das Unternehmerrisiko, das generell nicht versicherbar ist, "versicherungsunfähig" zu machen, um den immer komplexer werdenden Risiken, die die Unternehmensexistenz bedrohen, zu entgehen. Damit stösst aber der Industrieversicherer in einen durch stark subjektive Einflüsse geprägten, unberechenbaren Bereich vor, in dem die versicherungstechnischen Grundsätze der Messbarkeit und Zufälligkeit u.U. nicht mehr angewendet werden können. Wenn aber diese Grundsätze nicht mehr anwendbar sind, so bedeutet das, dass ein Risiko nicht mehr versicherbar ist und deshalb eine Versicherung desselben abgelehnt werden muss.

Dass allein bei der Messbarkeit von Risiken keine klare Linie gezogen werden kann, oder dass diese dann nur schwerlich vom Versicherungsnehmer akzeptiert würde, scheint an Hand der Komplexität von Grossrisiken offensichtlich. Auch das Prinzip der Zufälligkeit kann untergraben werden, wenn der Versicherte selber kein Interesse mehr aufbringt, Risiken zu vermeiden, oder

gar den Zufall durch einen willkürlich herbeigeführten Schaden ersetzt (vorsätzliche Brandstiftung). Die Grenze zwischen versicherbarem und nicht versicherbarem Risiko lässt sich demnach in der Praxis nur schwer ziehen.

234.3 Die Phasen des Versicherungs-Managements

Der Risk-Management-Prozess zur Lösung der Risikoproblematik kann ohne Schwierigkeiten auf das Versicherungs-Management übertragen werden. Allerdings beschäftigt sich das Versicherungs-Management per definitionem nicht mit der Gesamtrisikosituation, sondern mit den versicherbaren Risiken.

Analog zu den einzelnen Phasen des Risk-Management-Prozesses stellen sich dem Versicherungs-Management die gleichen Probleme, nur dass sie unter den spezifischen Betrachtungskreis Versicherung fallen und damit gleichzeitig die Bedeutung des Versicherers bei der Lösung der Problematik zunimmt.

234.31 Risiko-Identifikation

Die Risiko-Identifikation erfolgt unter den gleichen Gesichtspunkten wie beim Risk-Management. Es besteht aber die Möglichkeit, dass dieser Schritt schon durch die Risiko-Identifikation des Risk-Management-Prozesses abgedeckt worden ist.

234.32 Risiko-Analyse

Das Problem der Risiko-Analyse bzw. der Quantifizierung der versicherbaren Risiken ist schon oben aufgezeigt worden. Eine eindeutige Lösung des Problems zur Grenzziehung zwischen versicherbarem und nicht versicherbarem Risiko ist nicht gegeben.

Ein Weg diese Schwierigkeiten auf andere Weise zu beheben, ist eine genaue Analyse des Versicherungsmarktes und/oder eine enge Zusammenarbeit mit einem Industrieversicherer auf der Basis des Vertrauens.

234.33 Alternativensammlung und -beurteilung

In der Phase der Alternativensammlung muss die Bedeutung der Versicherung als Bindeglied zwischen den verschiedenen risikopolitischen Massnahmen hervorgehoben werden.

Prof. M. Haller (1) hat zur Einbettung der Versicherung in die anderen risikopolitischen Massnahmen drei Prinzipien entwickelt: das Interessenprinzip soll durch das Selbsttragen des Risikos (z.B. Selbstbehalte) das Interesse zur Vermeidung von Risiken stärken. Damit wird aber auch gleichzeitig erreicht, dass vermehrt risikovermindernde Massnahmen (z.B. Feuertüren) in das Blickfeld des Versicherungs-Managements rücken, und somit die Ursache des Risikos bekämpft wird (Ursprungsprinzip). Die Versicherung wird dann, im Idealfall, nur noch zur Deckung von Katastrophenrisiken (Katastrophenprinzip), d.h. Risiken, die die Existenz der Unternehmung in Frage stellen, herangezogen.

(1) vgl. Haller M., (Sicherheit), S. 82 ff.

Mit der Zwischenstellung der risikopolitischen Massnahme Versicherung wird auch nochmals die Koordinations- bzw. Vermittlerfunktion (1) des Versicherungs-Managements verdeutlicht.

Zu einer optimalen Kombination der drei Prinzipien, und damit zu einer vernünftigen Koordination der betroffenen risikopolitischen Massnahmen, kann der Industrieversicherer, wie auch schon in der gleichen Phase des Risk-Management-Prozesses, wesentliche Beiträge leisten.

234.34 Entscheidung

Die Entscheidungen über die im Rahmen des Versicherungs-Managements zu treffenden Massnahmen müssen mit dem Risk-Management, sowie mit den anderen angrenzenden Unternehmensbereichen, abgestimmt werden, damit eine optimale Gesamtkonzeption erreicht werden kann.

Eine isolierte Betrachtungsweise würde entweder zu Ueberschneidungen führen, oder Lücken im Sicherungskonzept entstehen lassen, was dem Ziel einer optimalen Sicherung wiedersprechen würde.

234.35 Anordnung

Die Anordnung der Massnahmen übernimmt im Rahmen seiner Kompetenzen das Versicherungs-Management.

(1) vgl. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 53

234.36 Kontrolle und Feedback

Die Kontrolle und das daraus entstehende Feedback spielen, wie im Risk-Management-Prozess, eine wichtige Rolle, weil sich die Risikosituation der Unternehmung fortlaufend ändert.

Das bedeutet, dass die einzelnen Phasen des Prozesses immer wieder neu durchlaufen werden müssen, um neue Risiken zu identifizieren und zu analysieren, um die Alternativenkombination nach den bestehenden Prinzipien u.U. neu zu durchdenken und gegebenenfalls zu verändern, um Versicherungsverträge zu überprüfen und auf den notwendigen Stand anzupassen, und um neue Informationen vom Markt zu beschaffen (1).

Der Industrieversicherer übernimmt als Vertragspartner ebenfalls die ihm zufallenden oder zusätzlichen Kontrollaufgaben und garantiert somit, in Zusammenarbeit mit dem Versicherten, für eine Aufrechterhaltung bzw. Anpassung des angestrebten Sicherheitsniveaus.

(1) vgl. Bernet H.-J., (Versicherungs-Management), S. 59

234.4 Ansatzpunkte des Industrieversicherers

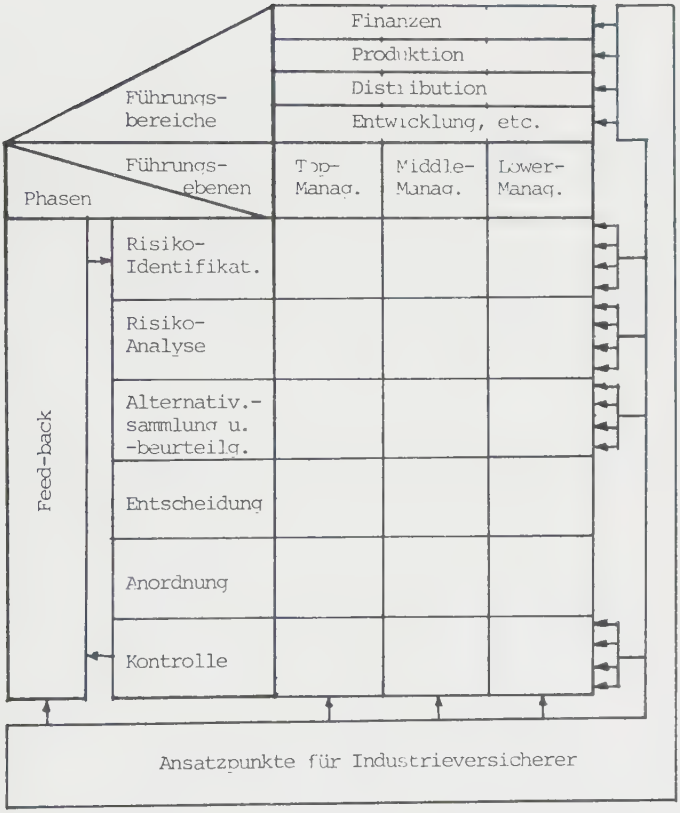
Der Industrieversicherer findet im Versicherungs-Management die gleichen Ansatzpunkte wie im Risk-Management, um seine Dienstleistungen anzubieten. Naturgemäss liegt dabei der Schwerpunkt der Sicherungsmassnahmen auf dem Versicherungsschutz.

Dennoch muss, selbst bei einer Einschränkung auf die Versicherungsleistung, die übergreifende Rolle des Versicherungs-Managements berücksichtigt werden. Insofern fallen wieder Ansatzpunkte aus Führungsebene und Führungsbereich, wenn auch in abgeschwächter Form, ins Blickfeld des Versicherers. Den einzelnen Phasen innerhalb des Versicherungs-Managements-Prozess ist ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken (s. Abb. 2-16).

Ueber die reine Bedürfnisbefriedigung des Versicherungsschutzbedarfs hinaus muss demnach der Industrieversicherer, auf eine umfassende Sicherungskonzeption hinarbeiten. Der Versicherungsbereich dient dann zu einer Ausweitung der Geschäftsbeziehung in Richtung Risk-Management und Risikopolitik.

Das gleiche gilt für die Integration des Schaden-Managements, das wir im nächsten Kapitel behandeln.

Abb. 2-16: Ansatzpunkte des Indfustrieversicherers im Versicherungs-Management



235 Schaden-Management

Bislang hat sich unsere Arbeit ausschliesslich mit dem Management von Risiken beschäftigt, ohne dass der Fall eines eingetretenen Schadens berücksichtigt worden wäre. Risk-Management-Konzepte verzichten im Prinzip auch auf die Integration dieses Bestandteils, obwohl die Konstruktionen damit nicht nur unvollständig, sondern auch unglaubwürdig werden, da schliesslich jeder, der sich mit dem Risiko beschäftigt, auch einen Schaden ins Kalkül ziehen muss. Selbst wenn Risikopolitik, Risk-Management und Versicherungs-Management noch so gut ausgearbeitet und aufeinander abgestimmt sind: die Wahrscheinlichkeit eines Schadens bleibt immer bestehen. Deshalb beschäftigen sich die folgenden Abschnitte mit dem, wie wir es nennen wollen, Schaden-Management.

235.1 Der Begriff Schaden-Management

Das Schaden-Management würde, wollte man es ganz umfassend formulieren, die Führungsfunktion im Fall eines Schadens übernehmen. Diese weit gefasste Definition wäre aber wenig praktikabel, weil sich dann das Schaden-Management mit jedem Schaden, sei er auch noch so minim, beschäftigen müsste.

Es ist demnach sinnvoller, das Schaden-Management in Richtung auf das Gross- bzw. Katastrophenrisiko zu definieren. Das Schaden-Management würde dann zum Einsatz kommen, wenn ein Grossschaden die Existenz der Unternehmung gefährden würde, und eine Notfallorganisation (1) zur Behebung der Situation notwendig wäre.

(1) vgl. Brühwiler B., (Risk Management), S. 139 ff.

Letzlich muss die Risikopolitik entscheiden, unter welchen Umständen ein Schaden-Management einzusetzen ist. Allerdings sollte sie das vor Eintritt des Schadens im Sinn einer Schubladenplanung unternehmen.

235.2 Das Problem des Schaden-Managements

Das eigentliche Problem des Schaden-Managements liegt in der Natur der Katastrophe: sie kommt vollständig überraschend und bringt Chaos und Verwirrung mit sich.

Sie stellt somit eine totale Ausnahmesituation dar, die nicht mit herkömmlichen Mitteln "gemanaged" werden kann, d.h. es wird eine spezielle Organisation benötigt (1), die z.B. in mittelständischen Unternehmen nur schwerlich aufzubauen wäre, falls sich das Management überhaupt dieser Notwendigkeit bewusst wäre.

Da sich der Industrieversicherer ständig mit Schäden auseinanderzusetzen hat, liegt hier ein weiterer Ansatzpunkt für den Versicherer.

(1) vgl. Brühwiler B., (Risk Management), S. 142 ff.

235.3 Die Phasen des Schaden-Managements

Die Phasen des Risk-Managements lassen sich konsequenterweise auf das Schaden-Management übertragen, nur dass Anstelle der Bearbeitung der Risikosituation die Bearbeitung der Schadensituation tritt.

Es soll hier ebenfalls hervorgehoben werden, dass, falls es sich um einen versicherten Schaden handelt, der Industrieversicherer ohnehin stark im Schaden-Management-Prozess involviert ist.

235.31 Schaden-Identifikation

Wie schon unter der allgemeinen Schadenproblematik betont wurde, befindet sich das Unternehmen bei einem Grossschaden in einer momentanen Lage der Verwirrung. Es ist somit zunächst von äusserster Wichtigkeit, Ordnung in das Chaos zu bringen, d.h. den entstandenen Schaden so schnell und so umfassend wie möglich zu erfassen.

Dazu reicht es z.B. nicht aus, festzustellen, dass bei einem Grossbrand im zentralen Ersatzteillager der Ford-Werke AG am 20.10.77 ca. 75.000 m2 von der 109.000 m2 grossen Lagerhalle zerstört wurden, sondern es ist mindestens ebenso wichtig zu erfahren, welche weiteren Auswirkungen dieser partielle Schaden auf die Gesamtunternehmung hat. Es muss demnach so schnell wie möglich eine Lagebeurteilung der Gesamtschadensituation erfolgen.

Das ist deshalb von Bedeutung, da nicht nur die direkten, sondern auch die indirekten Auswirkungen des Schadens erfasst werden müssen, um möglichst alle Aspekte des Schadens zu berücksichtigen und damit eine solide Entscheidungsbasis zur Meisterung des Notfalls zu erstellen.

Der Industrieversicherer schaltet sich automatisch in den Prozess ein, da es auch in seinem Interesse liegt, den Schaden aus seiner Sicht zu identifizieren.

235.32 Schaden-Analyse

Die Schaden-Analyse ist nur schwer vom ersten Schritt des Schaden-Management-Prozesses abgrenzbar, da zwangsläufig mit einer Identifizierung eine möglichst schnelle Quantifizierung des Schadenausmasses erzielt werden soll.

Neben der rein zahlenmässigen Erfassung des Schadens und seiner Auswirkung auf andere Bereiche, sollte aber auch eine vertiefte Analyse, z.B. im Fall der Lagerhalle, über Brandentwicklung, Brandbekämpfung, Brandverlauf, sowie über die Brandursache erfolgen.

Diese Daten können wertvolle Erkenntnisse für Schadenverlauf und -ursache und damit für eine spätere bessere Minderung des Risikos erbringen. Die Erkenntnisse können z.B. aber auch schon direkte Hilfe für den Wiederaufbau einer Lagerhalle nach verbesserten Gesichtspunkten bedeuten, da an Hand einer detaillierten Schaden-Analyse Risikoquellen vermieden werden können.

Damit wird ebenfalls deutlich, dass sich die verschiedenen Analysetätigkeiten auf unterschiedliche Zeiträume verteilen und

auch verschiedene Stufen auf der Dringlichkeitsskala des Notfalls innehaben. Priorität muss die schnelle Quantifizierung des Schadens haben, wobei wie erwähnt den Folgemassnahmen ebenfalls Beachtung geschenkt werden muss.

Der Industrieversicherer ist auf beiden Stufen gegenwärtig. Zum einen wird er bei der Bemessung des Schadens seine Interessen vertreten müssen, zum anderen sind Schadenverlauf und -ursache, sei es z.B. aus statistischen oder rechtlichen Gründen, ebenfalls von Bedeutung für ihn.

235.33 Alternativensammlung und -beurteilung

Nach der Schaden-Identifikation und -Analyse müssen alle möglichen Alternativen, die die Unternehmung wieder in den Normalzustand zurückführen können, aufgestellt werden.

Es kann z.B. sinnvoll sein, eine zerstörte Produktionsstätte nicht nach dem alten Muster aufzubauen, sondern neue technologische Erkenntnisse in den Neuaufbau zu integrieren. Auch kann der Aufbau mit einem Ausbau kombiniert werden, oder eine gänzliche Umstrukturierung der Arbeitsabläufe in Betracht gezogen werden. Schliesslich kann man sich entscheiden, den Aufbau zu unterlassen, weil eine Auslagerung des zerstörten Bereichs günstiger erscheint. In diesem Sinn kann durch rechtzeitige Alternativensammlung und -beurteilung ein an und für sich negatives Ereignis neue Wege für die Zukunft öffnen.

Allgemeiner formuliert ist es eine der grundsätzlichen Aufgaben des Versicherers, aus der sogenannten Katastrophe neue schöpfe-

rische Impulse abzuleiten. Das würde auch wiederum mit dem Yin/Yang-Prinzip übereinstimmen, besteht das chinesische Schriftzeichen für Krise (ein Schadenereignis ist eine Krise) aus den zwei Elementen Gefahr und Gelegenheit (Chance). Es liegt demnach an den Betroffenen, die Chance der Gefahr in der Krise entgegenzusetzen und aus Altem frisches Wachstum zu ziehen.

Es wäre allerdings noch wesentlich nützlicher, nicht bis zum Schadenereignis zu warten, sondern bewusst das Risiko- oder Krisenpotential einer Unternehmung aufzudecken. Insofern wird die Bedeutung der Risikoidentifikation auch als Ausgangspunkt für neue schöpferische Impulse wieder unterstrichen.

Der Industrieversicherer kann hier sein Know-how aus seiner umfassenden Schadenerfahrung voll einsetzen und zu einer schnellen Alternativensammlung und damit zu einer optimalen Entscheidungsgrundlage wesentlich beitragen. Im Fall einer Betriebsunterbrechungsversicherung (BUV) wird der Versicherer ohnehin ein hohes Interesse aufweisen, die Unternehmung so schnell und so geschützt gegen neue Schäden wie möglich in den Normalzustand zurückzuführen.

235.34 Entscheidung

Die Entscheidung über die zu wählende Alternative wird zwar von der Unternehmung getroffen, doch wird diese, wegen der starken Verflechtung des Industrieversicherers in den Schadenregulierungsprozess, stark durch den Versicherer beeinflusst sein.

235.35 Anordnung

Anordnung und Durchführung der getroffenen Entscheidungen liegen in der Regel beim Schaden-Management. Allerdings kann der Industrieversicherer in diesem Rahmen ebenfalls Aufgaben übernehmen. So stand z.B. im oben erwähnten Ford-Schaden das Gerling Institut für Schadenforschung und Schadenverhütung während des Wiederaufbaus der Lagerhalle dem Unternehmen laufend beratend zur Seite, um eventuell auftauchende Probleme schnell lösen zu können.

235.36 Kontrolle und Feedback

In der letzten Phase des Schaden-Management-Prozesses wird die Durchführung der Massnahmen überwacht. Nicht zuletzt besteht auch hier die Möglichkeit, die verschiedenen Erkenntnisse zu sammeln und zu bewerten, sei es von Seiten des Versicherten oder des Versicherers.

Auf Grund des neuen Erkenntnisstandes ergibt sich nicht nur die Notwendigkeit des Feedbacks auf das Schaden-Management, sondern auch auf das Versicherungs-Management, Risk-Management und die Risikopolitik. Mit der Verbindung des Schaden-Managements mit

den übrigen risikopolitischen Bereichen ergibt sich somit ein System, das die Führung einer Unternehmung unter dem Gesichtspunkt des Risikos erlaubt.

Am Ende der letzten Phase steht die Ueberführung der Unternehmung in den Normalzustand.

235.4 Ansatzpunkte des Industrieversicherers

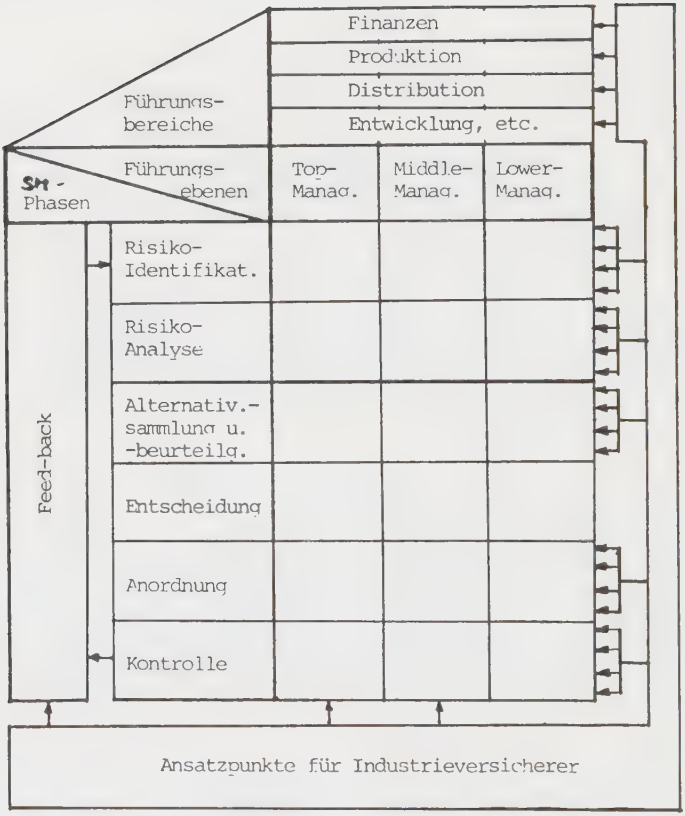
Wie schon an den verschiedensten Stellen näher erläutert wurde, hat der Industrieversicherer einen grossen Einfluss auf den Schaden-Management-Prozess.

Es zeigt sich, dass eine enge Zusammenarbeit im Schadenfall sowohl im Interesse des Unternehmens, als auch im Interesse des Industrieversicherers liegt, was einen Ausbau der Zusammenarbeit des Industrieversicherers mit dem Schaden-Management wünschenswert erscheinen lässt.

Betrachtet man die Ansatzpunkte des Industrieversicherers aus institutionaler Sicht, so müssten sie sich nach Dr. B. Brühwiler (1) auf die obere, zum Teil auch mittlere Führungsschicht beschränken, da die weittragenden Entscheidungen im Notfall nur von Instanzen mit hoher Kompetenzausstattung getroffen werden können. Ansonsten gelten die gleichen Ansatzpunkte wie beim Risk-Management (s. Abb. 2-17).

(1) vgl. Brühwiler B., (Risk-Management), S. 143

Abb. 2-17: Ansatzpunkte des Industrieversicherers im Schaden-Management (SM)



24 Zusammenfassung und Folgerung

Am Anfang des Kapitels haben wir ausgeführt, dass man die Unternehmung unter zwei Aspekten betrachten kann, die sich zu einem Grossen und Ganzen verbinden: dem System-Aspekt und dem Mensch-Aspekt.

Im folgenden wurde deutlich, dass sowohl das abstrakte System Unternehmung, als auch der Mensch, sein fundamentales Bedürfnis nach Sicherheit durch eine Versicherung zu befriedigen sucht. Dabei tauchen beim Faktor Mensch neben den bewussten auch unbewusste Sicherheitsbedürfnisse auf. Als Beispiel wurde ausführlich die mögliche Kompensation metaphysischer Sicherheitsbedürfnisse durch materielle Absicherung in Form der Versicherung diskutiert. Es wurde deutlich, dass es sich beim Industrieversicherungsnehmer nicht nur um ein berechenbares abstraktes System handelt, das seinen Absicherungsbedarf nach ausschliesslich rationalen Gesichtspunkten deckt, sondern auch um einen Versicherungspartner, der durch Menschen, d.h. eine individuelle unberechenbare Komponente gekennzeichnet wird. Wesentliche Bestandteile der Unberechenbarkeit bestehen im unterschiedlich ausgeprägten Risikobewusstsein und variierenden Risikofreudigkeit bzw. Risikoeinstellung. Somit erhält durch die Komponente Mensch das abstrakte System Unternehmung eine unberechenbare, d.h. subjektive Note.

An dieser Stelle tauchte die Frage auf, welche Möglichkeiten trotz des subjektiven Faktors Mensch bestünden, ein nach objektiven Gesichtspunkten optimales Absicherungssystem zu schaffen. Als erste grobe Antwort empfahl sich die Spaltung des unübersichtlichen Risikokonglomerats in Teile. Mit anderen Worten die Erarbeitung eines Systems, das eine effiziente Handhabung und Gestaltung des Risikopotentials erlaubt. Das ge-

nannte System besteht aus vier Teilbereichen (Sub-Systemen): Risikopolitik, Risk-Management, Versicherungs-Management und Schaden-Management.

Mit Ausnahme der Risikopolitik, die verstärkt subjektiven Einflüssen unterliegt, lassen sich die 3 anderen Sub-Systeme nach dem gleichen Schema aufteilen. Allen ist, untersucht man sie auf ihren funktionalen Aspekt, gemeinsam, dass der Problemlösungsprozess in der Abfolge Problemidentifikation, Problemanalyse, Alternativensammlung und -beurteilung, Entscheidung, Anordnung, Kontrolle und Feedback geschieht. Weiterhin sind unter institutionalen Gesichtspunkten Unterscheidungsmöglichkeiten in drei Führungsebenen (Top-, Middle-, und Lower Management) und in verschiedene Führungsbereiche z.B. Finanzen, Produktion, etc. gegeben.

Es zeigt sich also, dass die Risikoproblematik durch eine Systematisierung strukturierbar ist.

Ist ein Problem gut strukturiert, sind auch Lösungsmöglichkeiten nach objektiven Gesichtspunkten möglich. Die Antwort auf den subjektiven Aspekt Mensch ist somit eine Strukturierung des Risikoproblems in Form eines Risiko-Systems, das vom Gesichtspunkt des Industrieversicherungsnehmers in Ansätzen das Absicherungs-System darstellt.

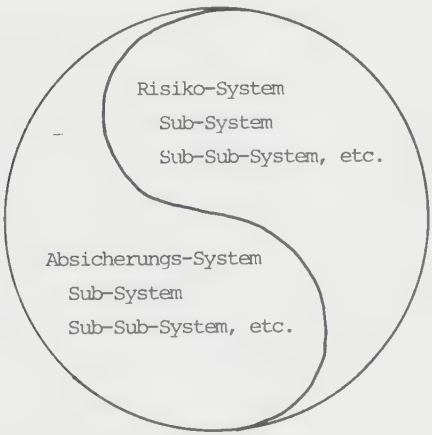
Die Erkenntnis, dass zur Lösung des Absicherungsproblems eine Strukturierung des Risikopotentials unumgänglich ist, führt zwangsläufig zu der Ueberlegung, wie die Strukturierung erleichtert werden kann. Mit anderen Worten: welche Hilfsmittel, welche Instrumente können entwickelt und eingesetzt werden, um eine Struktur, ein System, zu schaffen.

Die Antwort findet sich in der Form des vorliegenden Kapitels. Die Aufteilung des Kapitels in Risikopolitik, Risk-Management, Versicherungs-Management und Schaden-Management, sowie deren weiterer Unterteilung stellt ein Instrument dar, das eben das Risikoproblem der Unternehmung strukturiert.

Neben den funktionalen und institutionalen Aspekt tritt demnach zusätzlich der instrumentale Aspekt. Auch er liefert für den Industrieversicherer Ansatzpunkte, nämlich die Entwicklung und Bereitsstellung von Hilfsmitteln, die das Risikopotential der Unternehmung systematisieren.

Daraus folgt, dass der Industrieversicherer funktionale, institutionale und instrumentale Ansätze nutzen kann, um mit einem potentiellen Versicherungskunden in Kontakt zu kommen. Welche Möglichkeit der Industrieversicherer im einzelnen wählt, soll

Abb. 2-18: Beziehung und Trennung zwischen Risiko- und Absicherungs-Systemen



hier nicht weiter behandelt werden. Wichtig ist festzuhalten, dass analog dem Risiko-System der Unternehmung der Industrieversicherer ein Absicherungs-System entwickeln kann, das sich spiegelbildlich zum Risiko-System des Versicherungsnehmers verhält (s. Abb. 2-18).

In diesem Sinn wird der Markt zum "Ereignis" bzw. zu Marketing. Trennung und Beziehung der Marktpartner gehen nahtlos ineinander über und verschmelzen zu einer Einheit. Leider stellt dies einen Idealzustand dar, der erst erreicht werden muss (s. auch Abb. 1-5).

Die wirkliche Marktsituation zeichnet sich vielmehr durch eine Trennung aus, deren Qualität darin besteht, dass sie willentlich überbrückt werden muss. Das ist wie in Kapitel 1 ausgeführt die Marketing-Aufgabe (s. Abb. 1-6). Deshalb wenden wir uns in Kapitel 3 den Ueberbrückungsmitteln, d.h. den Marketing-Instrumenten, zu.

3 Marketing-Instrumentarien und Marketing-Mix für Industrieversicherer

31 Einleitung

Im letzten Kapitel sind die Bedürfnisse des Industrieversicherungsnehmers aufgezeigt worden. Deshalb können wir uns nun der Frage zuwenden, mit Hilfe welcher Mittel die Kundenbedürfnisse befriedigt werden können. Mit anderen Worten, welche Ueberbrückungsinstrumente eingesetzt werden können, um Nachfrage und Angebot zusammenzuführen, damit das Marktpotential im Tausch verwirklicht wird. Oder noch anders ausgedrückt, mit Hilfe welcher Marketing-Instrumente die Marketing-Aufgabe erfüllt werden kann.

Wir haben in Kapitel 121 "Markt und Marketing" schon die theoretischen Grundlagen von Markt, Marketing, Marketing-Aufgabe und Marketing-Instrumentarium erläutert, sodass wir uns hier kurz fassen und uns auf das Wesentliche beschränken können.

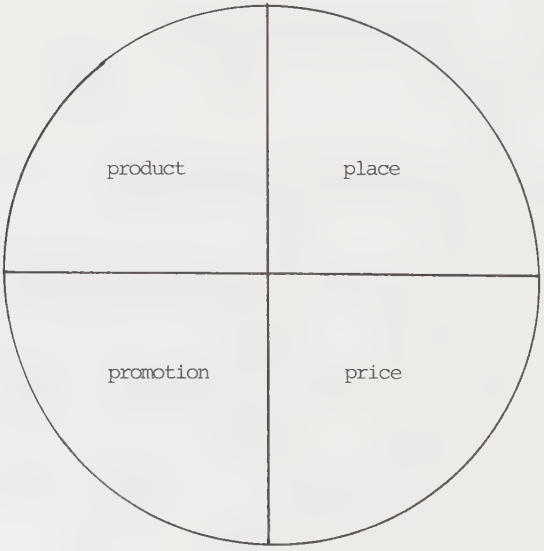
Die Marketing-Aufgabe (s. Abb. 1-6) besteht einerseits in der Herstellung einer Beziehung zwischen den Marktpartnern und andererseits in der Ueberbrückung von Trennungen zwischen Angebot und Nachfrage. Ziel ist, das Marktpotential im Tausch zu verwirklichen. Um eine Beziehung zwischen den Marktpartnern zu ermöglichen, muss ein Kontakt zwischen den zu befriedigenden Kundenbedürfnissen und dem zu verkaufenden Produkt hergestellt werden. In einem zweiten Schritt wird dann versucht, die Trennung (also das was den Tausch verhindert) zwischen den Partnern zu überwinden. Den einzelnen Trennungselementen (Marktdimensionen) werden Ueberbrückungsmittel (Marketing-Instrumente) entgegengesetzt (s. Abb. 1-7), die der Ueberwindung der bestehenden Divergenzen dienen sollen.

Allerdings wäre es falsch, das Marketing-Instrumentarium einzig in dem Sinn zu definieren, dass es die Trennungen zwischen den Marktpartner überbrücken soll. Es ist genausogut zur Schaffung von

Beziehungen verwendbar. Zudem ist es ohnehin mit Schwierigkeiten verbunden, eine klare Trennungslinie zwischen Beziehung und Trennung zu ziehen, denn (wir wiederholen uns) wo eine Trennung vorhanden ist, muss auch zwangsläufig eine Beziehung bestehen. Man braucht nur das YIN-YANG-Symbol zu betrachten, um festzustellen, dass die Linie zwischen YIN und YANG sowohl als Trennung als auch als Beziehung interpretiert werden kann. Daraus folgt, dass in der Erkenntnis und Annahme einer Trennung der erste Schritt zu einer Beziehung getan wird, und weiter, dass in der Realisierung einer Beziehung die Bemühung verstärkt werden muss, um Trennungen zu überwinden.

In diesem Sinn sind alle Hilfsmittel, die zur Konkretisierung des Marktpotentials im Tausch führen, Marketing-Instrumente.

Abb. 3-1: Die " 4 p's" von Mc Carthy (1)

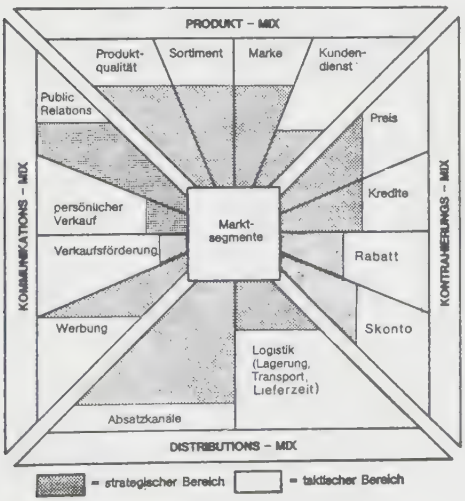


(1) vgl. Mc Carthy J.E., (Essentials), S. 32

Das klassische Marketing-Instrumentarium von Mc Carthy (1), die "4 p's", besteht aus den Elementen: product, place, promotion, price (s. Abb. 3-1). Jedes Grundelement setzt sich wiederum aus Sub-Elementen zusammen. So teilt Mc Carthy sein Grundelement product in die Teilbereiche Qualität, Modelle, Grössen, Verpackung, Marke und Service ein.

Das Marketing-Instrumentarium von Meffert ist ebenfalls wie das von Mc Carthy in 4 Grundelemente aufgeteilt, die allerdings anders benannt und anders unterteilt sind. Wie aus Abb. 3-2 ersichtlich ist, besteht z.B. das Grundelement Produkt-Mix (Mc Carthy product) aus Produktqualität, Sortiment, Marke und Kundendienst.

Abb. 3-2: Das Marketing-Instrumentarium von Meffert (2)



(1) vgl. Mc Carthy J.E., (Essentials), S. 32
(2) s. Meffert H., (Marketing) , S. 82

Wir wollen der erprobten Vierteilung des Marketing-Instrumentariums noch die Elemente Marktforschung und Marktsegmentierung hinzufügen, weil sie in erheblichen Mass zur Schaffung einer Beziehung und damit zur Konkretisierung des Marktpotentials beitragen. Ansonsten lehnen wir uns an die Unterteilung von Meffert an.

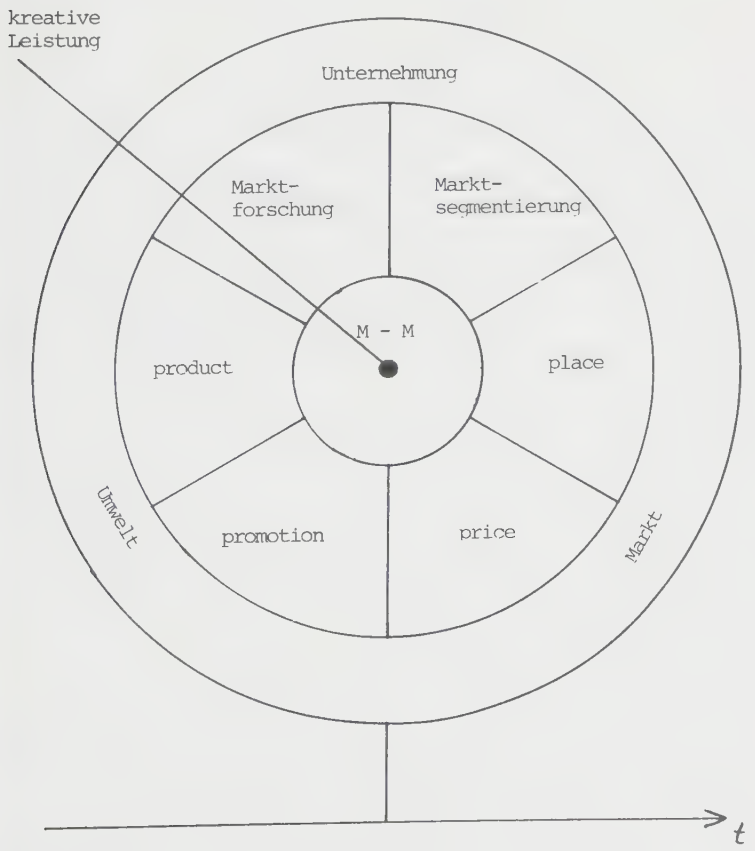
Mit der Erstellung eines Marketing-Instrumentariums ist aber nur der erste Schritt von 3 notwendigen getan. Es muss berücksichtigt werden, dass zu verschiedenen Zeitpunkten verschiedene Marktsituationen herrschen, da die Umwelt und damit auch Markt, Angebot und Nachfrage ständigem Wandel unterworfen sind (s. Abb. 1-8). Deshalb müssen sich die Marketing-Instrumente (zumindest inhaltlich) mitwandeln, soll die Beziehung zwischen den Marktpartnern lebendig gehalten werden. Jede signifikante Aenderung der Marktsituation (das schliesst sowohl die Umwelt als auch den Käufer und Verkäufer ein) führt demnach zu einer neuen, differenzierten Gewichtung der Marketing-Instrumente. Die jeweilige Kombination der Marketing-Instrumente in einem bestimmten Zeitpunkt wird dabei als Marketing-Mix definiert (1). Im Marketing-Mix findet also die jeweilige situationsbedingte Anpassung des Marketing-Instrumentariums an die gewandelte Umwelt statt.

Schliesslich der 3. Schritt. Bislang haben wir die verschiedenen Marketing-Instrumente und deren unterschiedliche Ausprägung betrachtet und somit den Aufbau eines Marketing-Instrumentariums und dessen dynamischer (zeitlicher) Komponente Rechnung getragen. Wir haben dabei aber nicht berücksichtigt, dass letztlich die erfolgreiche Anwendung des Marketing-Instrumentariums von einem harmonischen Zusammenspiel der Instrumente abhängt. Wir wollen das an einem Beispiel erläutern. Stellen wir uns ein philharmonisches Orchester vor. Einzelne Instrumente können Solopartien spielen und damit das Klangbild dominieren, oder fast vollends im Hintergrund verschwinden. Es können auch zwei oder drei Instrumente im Vordergrund stehen und vom Rest des Orchesters begleitet werden. Schliesslich können alle Instrumente in einer symphonischen Dichtung die ganze Klangfülle des Orchesters darbieten.

(1) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 87

Bei all diesen Variationsmöglichkeiten ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die einzelnen Instrumente in Einsatz, Rhytmus, Lautstärke, etc. koordiniert werden. Würde jedes Instrument unabhängig von dem anderen spielen, sei es auch technisch perfekt, ergäbe sich nach aller Wahrscheinlichkeit ein kakophonisches und nicht ein harmonisches Klangerlebnis. Die einheitliche Leitung und Harmonisierung des Instrumentariums ist demnach von entscheidender Bedeutung und dies nicht nur für ein Orchester, sondern auch für den Marketing-Mix.

Abb. 3-3: Marketing-Mix (M-M) als kreative Leistung



Erst durch die Koordination aller Elemente ergibt sich ein harmonisches und charakteristisches Klangbild, das in seiner Aussage unverwechselbar ist. Die Instrumente sind also nur, wie das Wort schon sagt, Ausrüstung und damit Mittel zum Zweck. Entscheidend ist nicht die Einzel- sondern die Gesamtdarstellung. Die situationsbedingte Ausrichtung des Marketing-Mix hängt somit nicht nur von Kundenbedürfnissen und Umwelteinflüssen ab, sondern auch in entscheidendem Mass von der jeweiligen unternehmensspezifischen Zielgebung, unter deren Blickwinkel die Harmonisierung der Instrumente vorgenommen wird.

Die Ausbalancierung der verschiedenen Elemente stellt eine kreative, unternehmerische Leistung par exellence dar und ist eng mit der erfolgreichen Durchführung einer Marketing-Konzeption verknüpft (s. Abb. 3-3).

Im Folgenden soll ein Marketing-Instrumentarium für Industrieversicherer unter kreativen Gesichtspunkten entwickelt werden. Dazu soll eine Einzelbetrachtung der verschiedenen Marketing-Instrumente deren Charakteristika verdeutlichen. Gleichzeitig wird, wenn nötig, auf deren Beziehung zu der Gesamtheit der Instrumente verwiesen, um nicht den Blick für die Zusammenhänge zu verlieren. Am Schluss des Kapitels wird eine gesamtheitliche Betrachtung unter den Gesichtspunkten des Marketing-Mix durchgeführt.

32 Marktforschung

Die Beschaffung von Grundlageinformationen über die potentiellen Marktpartner ist ein notwendiger Schritt im Hinblick auf eine fruchtbare Beziehung zwischen Angebot und Nachfrage. Ohne nachfrage-bezogene Informationen, die letztlich dem besseren Verständnis der Kundensituation dienen, ist kaum ein auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenes Angebot denkbar.

Die Beschaffung von Grundlageninformationen kann einerseits durch eine empirische Untersuchungstätigkeit (Primärforschung), andererseits durch die Verwertung von in- und externen Informationsquellen (Sekundärforschung) betrieben werden (1).

Informationsquellen für die Sekundärforschung sind z. B. amtliche Statistiken, Wirtschaftsorganisationen, Prospekte und Kataloge, Fachzeitschriften, Geschäftsberichte, Kundenkarteien, Schadenstatistiken, etc.. Als ein Beispiel für die Sekundärforschung kann unsere Ausarbeitung über die Hintergründe des Versicherungsbedürfnisses dienlich sein. Obwohl keine konkreten Ergebnisse in Form von Zahlenmaterial vorliegen, helfen die aus den Untersuchungen zu ziehenden Erkenntnisse, das Verständnis für den Kunden zu erhöhen. Damit wird Beziehungs- und Tauschpotential geschaffen.

Ein Feld für die Pirmärforschung bestünde z.B. in der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Risikofreudigkeit, Risikobewusstsein und psychologischen Typen. Wir werden darauf im nächsten Kapitel zurückkommen.

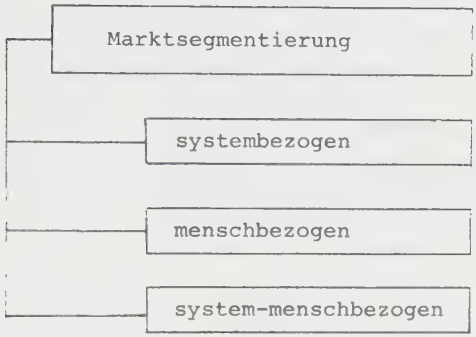
Marktforschung als Grundlagenforschung gewinnt demnach ihre Bedeutung nicht nur als rein statistische Informationsquelle, sondern ebenso

(1) vgl. Wehrli H.-P., (Marketing), S. 88

durch Klärung und Erhellung immateriellen Tatbestände. Sie steht als Informationsgrundlage in enger Beziehung zu den anderen Marketing-Instrumenten. Sie hilft die Unkenntnisse, die über den Marktpartner bestehen, in Kenntnisse und Kontakt zu wandeln. Sie erfasst in groben Umrissen das Risikosystem der potentiellen Kunden. Für den Marketing-Mix ist sie somit eine unabdingbare Voraussetzung.

33 Marktsegementierung

Abb. 3-4:



Die Marktsegmentierung ist, wie die Marktforschung, eine wesentliche Grundlage für eine wirksame Marktbearbeitung. Sie ist die logische Folge einer konsequenten Kundenausrichtung. Der Gegensatz zur Marktsegmentierung wäre im Sinne einer Verkaufsausrichtung die "Produktsegmentierung", die sich im Spartendenken verfängt und nicht den freien Blick auf die Kundenbedürfnisse zulässt (1).

(1) Krulis-Randa J., (Marktsegmentierung), S. 673

Ziel einer Marktsegmentierung, im Sinne einer Kundenausrichtung, ist die Aufteilung des Marktes in homogene Untergruppen von Kunden (Marktsegmente), um eine differenzierte Kundenbearbeitung zu ermöglichen (1).

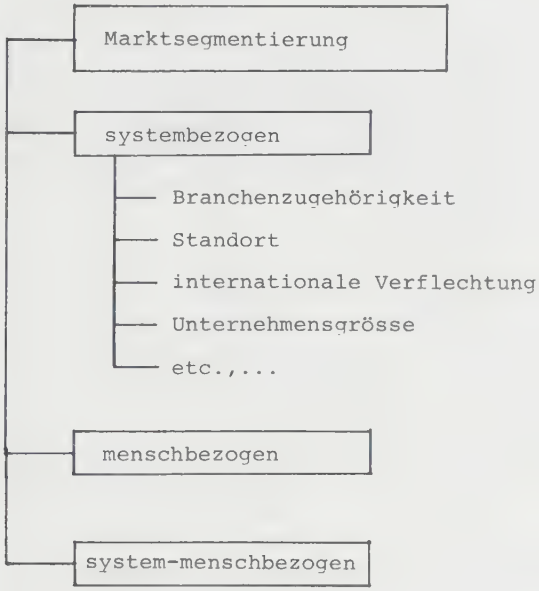
Es ist schon an anderer Stelle ausführlich besprochen worden, dass sich der Industrieversicherungsnehmer sowohl aus dem Faktor "Mensch" als auch aus dem Faktor "System Unternehmung" zusammensetzt. Analysiert man diesen Sachverhalt etwas tiefer, so kommt man zu der Schlussfolgerung, dass der eigentliche Verwender, das System "Unternehmung", nicht mit dem Käufer, dem "Mensch", identisch ist. Für den Industrieversicherer stellt sich deshalb die Frage, nach welchem der beiden genannten Kriterien die Marktsegmentierung vorgenommen werden soll, oder differenzierter, welchen Einfluss das "System Unternehmung" auf den Faktor "Mensch" ausübt und umgekehrt (2).

Wie die Untersuchungen gezeigt haben, muss sich eine Marktsegmentierung des Industrieversicherers nach beiden Kriterien richten. Allerdings ist zu beachten, dass eine Segmentierung im Bereich "System Unternehmung" wesentlich einfacher zu bewerkstelligen ist, als eine Segmentierung im Bereich "Mensch". Der Hauptgrund hierfür liegt in dem Umstand, dass sich ein abstraktes System i.d.R. leichter als der Mensch analysieren lässt, sieht man einmal von seinen demographischen Merkmalen ab. Für den Industrieversicherer wäre allerdings eine psychographische Segmentierung, die Aufschluss über Risikobewusstsein und Risikofreudigkeit des Versicherungskäufers geben würde, nützlich. Deshalb soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, einige sinnvolle menschenbezogene Segmentierungskriterien aufzustellen. Das gleiche gilt für den systembezogenen Aspekt der Marktsegmentierung (3).

(1) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 213
(2) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 214
(3) vgl. Krulis-Randa J. (Marktforschung), S. 679

331 Systembezogene Marktsegmentierung

Abb. 3-5: Systembezogene Marktsegmentierung



Eine systembezogene Marktsegmentierung stellt, wie der Begriff schon auszudrücken sucht, das Unternehmen als System in das Betrachtungszentrum. Es müssen demnach Kriterien gefunden werden, nach denen die unterschiedlichen Unternehmen in Gruppen gegliedert werden können.

Die Segmente, bzw. die Sub-Segmente, sollten so aufgeteilt sein, dass sich die in einem Segment befindlichen Unternehmen gleichen oder ähnlich gelagerten Risikosituationen gegenüberstehen. Im Kapitel "Risikosituation" (232.23) sind in Abb. 2-10 und 2-11

einige Risikopotentiale, die für Unternehmungssysteme typisch sind, aufgeführt worden. Dazu zählen z.B. Materialeigenschaften; Produktionsverfahren; Wertkonzentration; Produkte; soziale, ökonomische, politische und geographische Umweltbedingungen, Unternehmergrösse, etc.

An dieser Stelle sollen und können nicht alle möglichen system-bezogenen Marktsegmentierungskriterien aufgeführt werden. Es soll vielmehr das Verständnis für Segmentierungsmöglichkeiten und deren Zweck gezeigt werden. Dazu sollen im Folgenden einige Beispiel herangezogen werden, von denen wir meinen, dass sie einleuchtend und praktikabel sind (s. Abb. 3-5).

331.1 Branchenzugehörigkeit

Die Aufteilung des Marktes in Branchensegmente (z.B. Chemie-, Textil-, Bauindustrie, Transport, etc.) hat für den Industrieversicherer grundsätzlich den Vorteil, dass er dem jeweiligen Segment die entsprechenden Spezialisten gegenüberstellen kann. Mit Hilfe von Branchenspezialisten lässt sich zum Beispiel leichter eine gezielte und effiziente Absicherungskonzeption für einen Chemiekonzern finden, als wenn das Know-how auf verschiedene Träger verteilt wäre und nicht gebündelt und konzentriert zur Verfügung stünde.

Die Aufteilung nach Branchen ist auch deshalb von grosser Bedeutung, da der Trend zur Spezialisierung und Anwendung hochkomplexen Technologien anhält. Will der Industrieversicherer auch weiterhin die Risikosituation seiner Kunden erfassen können, muss er seinerseits spezielles Branchenwissen aufbauen. Tut er das nicht, verliert er einerseits den engen Kontakt zum Kunden, andererseits entzieht er sich die Möglichkeit einer soliden Risikokalkulation.

Die Aufteilung des Marktes in Branchensegmente ist somit für den Industrieversicherer nicht nur als vorteilhaft, sondern als absolut notwendig einzustufen.

331.2 Standort, internationale Verflechtung

Aehnliche Ueberlegungen lassen sich auch für die geographische Lage des Versicherungsnehmers anstellen, da Gesetzgebung, Sicherheitsanforderungen, -niveau und -einstellung von Land zu Land verschieden ausfallen können.

Damit wird gleichzeitig der Problemkreis der multinationalen Unter- Unternehmung, d.h. der internationalen Verflechtung, angesprochen. Die an den verschiedenen Standorten auftauchende Sicherheits-problematik verlangt innerhalb internationaler Deckungskonzept-ionen nach einer genauen Marktkenntnis. Nicht zuletzt hier wird offensichtlich, dass eine geographische Marktsegmentierung nach einzelnen Ländern oder Ländergruppen für den Industrieversicherer unumgänglich ist, wenn eine fundierte, auf die verschiedenen Versicherungsmärkte angepasste Deckung der Risiken gefunden werden soll.

331.3 Unternehmensgrösse

Als letztes Beispiel für eine mögliche Aufteilung in Kundengruppen soll die Unternehmensgrösse dienen. So ist schon an verschiedenen Stellen die Abhängigkeit der Sicherheitsproblematik von der Unternehmensgrösse angerissen worden.

Es liegt auf der Hand, dass ein Grossunternehmen, wie z.B. ein Chemiekonzern, eine wesentlich komplexere Risikoproblematik zu bewältigen hat, als ein mittelständiges Unternehmen, das nur als Zulieferer tätig ist (1). Die Komplexität der Risikosituation kann sogar dazu führen, dass ein Grossunternehmen als ein Marktsegement behandelt werden muss (2)

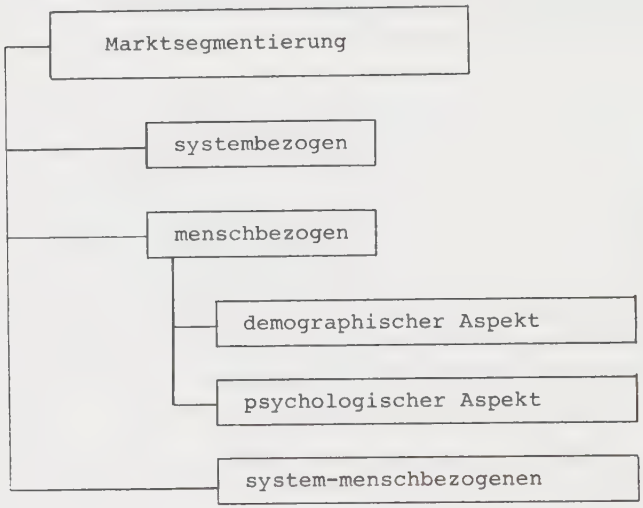
Auch aus dem unterschiedlichen Einsatz des Risk-Managements innerhalb grosser und kleinerer Unternehmungen ergeben sich für den Industrieversicherer andersartige Anforderungen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich eine sinnvolle Marktsegmentierung nur positiv auf die Kundenbeziehung und auf eine differenzierte Marktbearbeitung auswirken kann. Allerdings zeigt auch das Beispiel Grossunternehmung, dass es zu Ueberschneidungen einzelner Segmente kommen kann. Lösungsmöglichkeiten kann in diesem Fall nur eine klare Organisation und eine verbindende Koordination anbieten.

(1) Das soll nicht heissen, dass sich die Risikoproblematik in allen Fällen proportional zur Unternehmensgrösse verhält. Wir haben dieses Beispeil so gewählt, dass der Punkt erklärt wird.
(2) vgl. Farny D., (Unternehmenspolitik), S. 88

332 Menschbezogene Marktsegementierung

Abb. 3-6: Menschbezogene Marktsegmentierung



332.1 Demographischer Aspekt

Kann sich die systembezogene Marktsegmentierung in der Regel auf rein objektiven Grössen der unterschiedlichen Risikosituationen richten, ist dies im Fall der menschbezogenen Segmentierung nicht immer möglich.

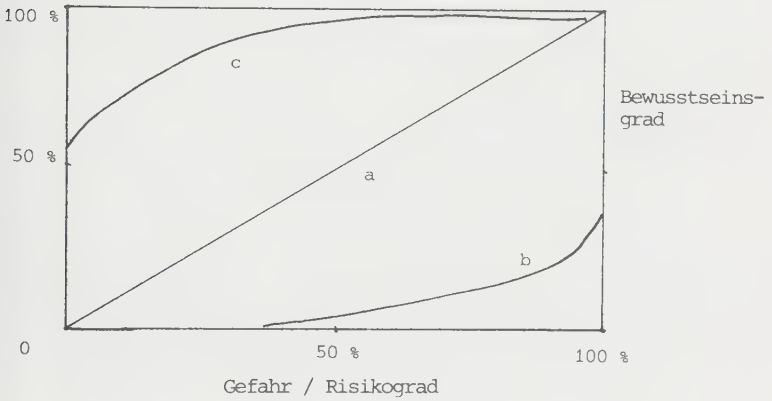
Zwar können die demographischen Merkmale wie Alter, Familienstand, Religionszugehörigkeit, etc. dazu dienen, den Menschen zu "klassifizieren", allerdings ist diese Aufteilung für den Industrieversicherer von geringer Nützlichkeit. Interessant wäre eine Marktsegmentierung, die Risikobewusstsein und Risikofreudigkeit berücksichtigen würde. Die zwei Grössen sind aber nur ausserordentlich schwer zu definieren, da sie letzten Endes subjektiv sind.

Wir wollen dennoch den Versuch unternehmen, das Problem einer Lösung näher zu bringen (s. Abb. 3-6).

332.2 Psychographischer Aspekt

In Abb. 3-7 wird "Risikobewusstsein" in einem Modell dargestellt. Auf der Y-Achse ist der Bewusstseinsgrad, auf der X-Achse der Risikograd aufgetragen.

Abb. 3-7: Risikobewusstsein



Mit den Kurven a, b und c sind drei mögliche Varianten des Risikobewusstseins gezeigt. Wir haben die Kurve einem Punkt vorgezogen, um ein dynamisches Verhältnis zwischen Risiko und Bewusstsein zu verdeutlichen. Wir treffen weiterhin in unserer Darstellung die Annahme, dass das Risikobewusstsein bei wachsender Gefahr zunimmt. Die Varianten a, b und c zeigen in diesem Sinn unterschiedliche Verläufe des Risikobewusstseins. Variante a unterstellt einen proportionalen Verlauf, während b von einem niedrigen Bewusstseinsgrad ausgeht und c von einem relativ hohen. Die Kurven müssen allerdings keinesweg linear verlaufen. Man könnte sich ebensogut eine Schlangenlinie oder sprunghafte Verläufe vorstellen.

Abb. 3-8: Risikofreudigkeit

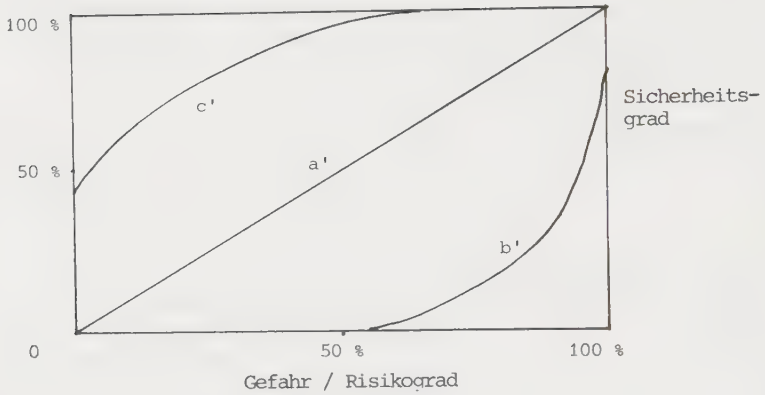


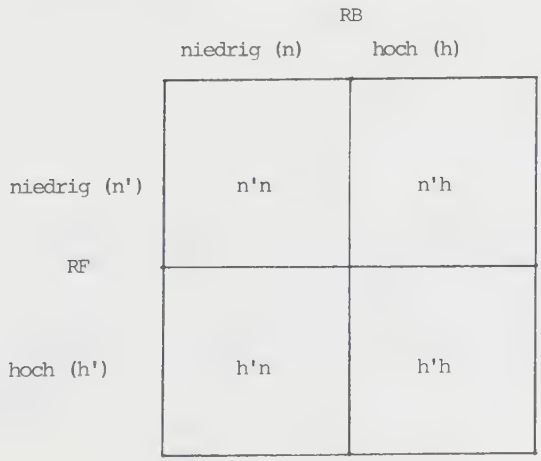
Abb. 3-8 zeigt analog zum Risikobewusstsein die Risikofreudigkeit auf, wobei die X-Achse den Risikograd und die Y-Achse den Sicherheitsgrad aufzeigt. Wir definieren Risikofreudigkeit wie Haller (s. 232.21) als ein Verhältnis zwischen Sicherheit und Risiko.

Wiederum sind 3 Varianten aufgezeigt. Variante a' zeigt ein proportionales Verhältnis zwischen Sicherheit und Risiko, b' eine Tendenz zur Risikofreudigkeit und c' eine Vorliebe für Sicherheit. Es handelt sich auch in diesem Fall nur um eine Auswahl von 3 Varianten aus einer Vielzahl von Möglichkeiten.

Aus den zwei Modellen für Risikobewusstsein und Risikofreudigkeit können wir demnach entnehmen, dass die Spannbreite zwischen niedrigem und hohem Risikobewusstsein bzw. niedriger und hoher Risikofreudigkeit gross ist. In Abb. 3-9 sind die beiden Elemente kombiniert, da beide Komponenten, wie bereits betont, für die Einschätzung des Faktors Mensch massgeblich sind.

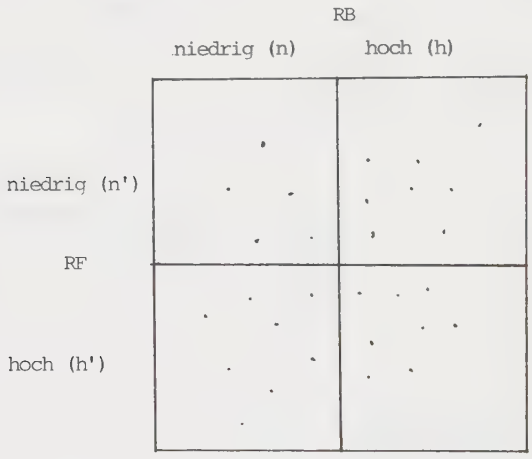
Nach Abb. 3-9 ergeben sich 4 Felder mit unterschiedlichen Verhaltensmustern. Feld (1) mit niedriger Risikofreudigkeit (RF) und niedrigem Risikobewusstsein (RB), Feld (2) mit niedriger RF und hohem RB, Feld (3) mit hoher RF und niedrigem RB und schliesslich Feld (4) mit sowohl hoher RF als auch hohem RB.

Abb. 3-9: Risikofreudigkeit (RF) und Risikobewusstsein (RB)



Damit ergeben sich 4 Grundtypen: n'n, n'h, h'n und h'h. Wiederum lassen sich verschiedene Mischformen finden, die in dem RF-RB-Quadrat verschiedene Stellen einnehmen. In Abb. 3-10 steht jeder Punkt für eine RF-RB-Ausprägung.

Abb. 3-10: Risikofreudigkeit (RF) - Risikobewusstsein (RB) - Ausprägung



Kommen wir auf die vier Grundtypen zurück, so lässt sich zu jedem Typ ein Marktsegment bilden, das der Andersartigkeit der Industrieversicherungskäufer Rechnung trägt. Allerdings ist die Frage nicht geklärt, ob eine Segmentierung nach obigem Muster praktikabel ist. Schliesslich haben wir nur ein theoretisches Modell vorgelegt, das vier Risikotypen vorschlägt. Aufschluss über die Anwendbarkeit des Musters könnte über eine Testreihe führen, mit deren Hilfe versucht werden kann, eine Korrelation zwischen Risikobewusstsein und Risikofreudigkeit, sowie bestimmten menschlichen Eigenschaften aufzuzeigen (Primärforschung). Selbst wenn die Untersuchungsergebnisse nicht vorliegen, ist ein Weg aufgezeigt worden, das Problem zu strukturieren. So kann vielleicht die Menschenkenntnis des Verkäufers ihren Teil zur Problemlösung beitragen, womit der direkte Kontakt zwischen Käufer und Verkäufer an Bedeutung gewinnt.

333 System-menschbezogene Marktsegmentierung

Wir waren in den letzten Abschnitten bemüht, rein menschbezogene Marktsegmentierungskriterien aufzustellen und haben die auftretenden Schwierigkeiten aufgedeckt. Es gibt aber noch eine Reihe anderer Kriterien, die wesentlich einfacher zu erfassen sind. Sie sind allerdings nicht rein menschbezogen, sondern stellen vielmehr eine Mischform von menschbezogenen und systembezogenen Merkmalen dar. Gemeint sind jene Bereiche, in denen der Mensch als Teil des Systems auftaucht, sozusagen als Sub-System. Hierfür ein paar Beispiele:

- hierarchische Stellung, wie Top-, Middle-, Lower-Management
- Stab- oder Linienfunktion
- Tätigkeitsbereiche wie Produktion, Rechnungswesen, Forschung und Entwicklung, etc.

Betrachten wir ein mögliches Marktsegment etwas näher. Das Marktsegment Top-Manager führt uns auf die höchste Führungsebene und damit in den Bereich von umfassenden Entscheidungen, d.h. Entscheidungen, die das ganze Unternehmen betreffen. Top-Manager sind demnach durch unternehmerische - und damit risikopolitische Entscheidungsverantwortung gekennzeichnet. Ein Marktsegment, das unter Gesichtspunkten, die wir unter Kapitel 232.4 erläutert haben, durchaus bearbeitungswert erscheint. Da in diesem semi-menschbezogenen Bereich die einzelnen Marktsegmente leichter abzugrenzen und zu bearbeiten sind, haben sie einen nicht zu unterschätzenden Vorteil gegenüber den rein menschbezogenen Kriterien.

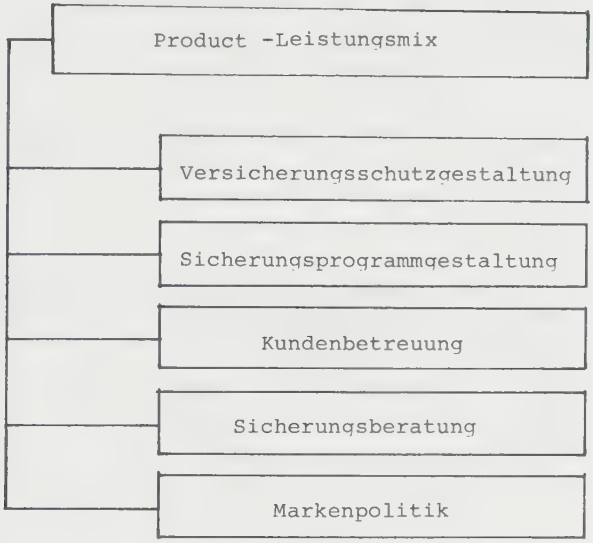
Es würde sich demnach ein Vorgehen empfehlen, das die systembezogenen bzw. system-menschbezogenen Kriterien in den Vordergrund stellt, um dann im direkten Kundenkontakt eine weitere rein menschbezogene Unterscheidung vorzunehmen. Damit würde sowohl dem System Unternehmen, als auch dem Faktor Mensch Rechnung getragen.

Mit Hilfe einer differenzierten Marktsegmentierung wird demnach einerseits die Risikoproblematik, bzw. das Risiko-System der potentiellen Kundengruppe in einer Feineinstellung erfasst. Somit werden Vergleiche von verschiedenen Risikosituationen innerhalb der Gruppe möglich und die Chance für ein erfolgreiches Absicherungssystem erhöht. Andererseits wird durch die gute Kenntnis der Risikosituation der Kundengruppe die Risikoproblematik besser strukturierbar und damit das Risiko Mensch minimiert. Eine differenzierte Marktsegmentierung bedeutet demnach für das Absicherungssystem des Industrieversicherers den Vorteil, sowohl den objektiven Versicherungsbedarf des Systems Unternehmung, als auch die Sicherheitsbedürfnisse des Menschen besser einschätzen und absichern zu können.

Für den Marketing-Mix ist die Marktsegmentierung wesentliche Voraussetzung für ein individuelles Absicherungssystem. Zudem bietet sie die Möglichkeit, den Kundenkontakt zu fördern und liefert darüber hinaus wesentliche Informationen für den Kommunikations-Mix und die Kundenbetreuung.

34 Product-Leistungsmix

Abb. 3-11: Product-Leistungsmix



An dieser Stelle scheint es uns wichtig in Erinnerung zu rufen, dass der Industrieversicherer als ein Dienstleistungsbetrieb keine physischen Produkte, sondern vielmehr eine abstrakte, komplexe und stark erklärungsbedürftige Leistung vermarktet (vgl. 124). Dessen ungeachtet spricht man in der Praxis häufig von "dem Produkt". Gemeint ist damit der Versicherungsschutz, also ein Produkt im abstrakten Sinne des Wortes (Produkt als Ergebnis einer Leistung).

Ob mit der Verwendung des Begriffs Produkt die Illusion geschaffen werden soll, dass der Käufer etwas Greifbares, "Sicheres" in der Hand hält, oder ob es andere Gründe für die Wortwahl gibt, soll uns hier nicht weiter beschäftigen. Für den Verlauf der vorliegenden Arbeit wird deshalb aus den oben genannten Gründen der Begriff Versicherungsschutz vorgezogen.

In den Bereich des Marketing-Instruments "Product" fällt aber nicht nur der Versicherungsschutz, sondern "alle Entscheidungstatbestände, welche sich auf die Gestaltung der Absatzleistung beziehen. Diese sind die Gesamtheit der Güter und Dienste, die den Kunden angeboten werden "(1).

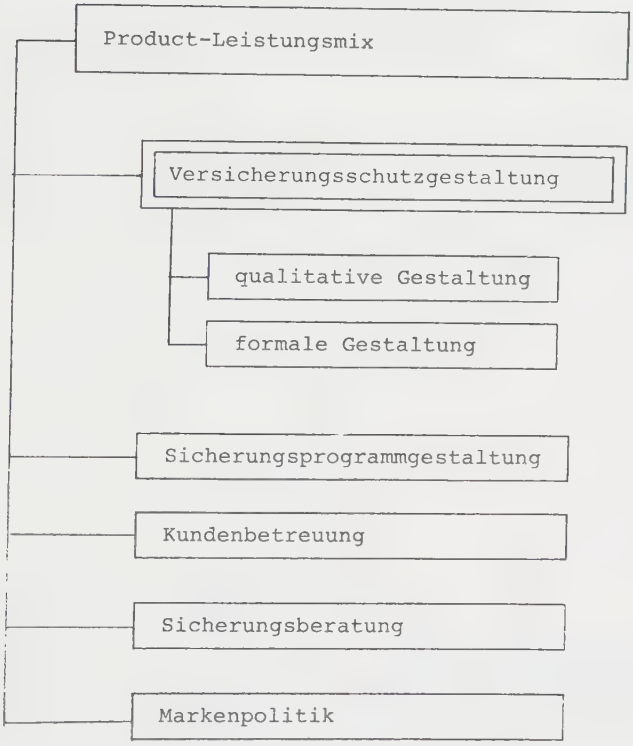
In den Leistungsmix des Industrieversicherers fällt demnach neben der reinen Versicherungsgestaltung die Sicherungsprogrammgestaltung, Kundenbetreuung, Markenpolitik und als ein neuer Bereich die, wie wir sie nennen wollen, Sicherungsberatung (2).

(1) s. Meffert H., (Marketing), S. 83
(2) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 82
vgl. auch Farny D., (Absatz), S. 26
Delisle E., (Marketing), S. 116 f

341 Versicherungsschutzgestaltung

Der formalen Gestaltbarkeit des Versicherungsschutzes sind enge Grenzen gesetzt. Möglichkeiten, wie z.B. einen Kerzenleuchter durch Form, Farbe und Material dem Publikumsgeschmack anzupassen und sich von Konkurrenzprodukten abzusetzen, bestehen nicht, sieht man einmal von den DIN A4-Seiten des Versicherungsvertrages ab.

Abb. 3-12:



Eine Versicherungsschutzgestaltung wird vielmehr durch den Inhalt bzw. Gehalt, d.h. durch die Qualität der Versicherungsleistung, erreicht (1). Neben dem Punkt der qualitativen Gestaltungsmöglichkeit des Versicherungsschutzes sollen aber auch die formalen Gestaltungsmöglichkeiten untersucht werden (2). Als Erkenntnisobjekt kann hier einzig der Versicherungsvertrag dienlich sein, der aber wie erwähnt nur geringe Ansatzpunkte bietet.

(1) vgl. Farny D., (Absatz), S. 28
(2) vgl. Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 173

341.1 Qualitative Versicherungsschutzgestaltung

Grundsätzlich kann der Versicherungsschutz durch folgende Komponenten qualitativ gestaltet werden (1):

- rechtlich (Formulierung von Versicherungsbedingungen und Klauseln)
- versicherungstechnisch (z.B. Versicherungsformen, Versicherungssummen, Zeichnungspolitik, Laufzeit, örtlicher Geltungsbereich, sachlicher Umfang des Versicherungsschutzes, etc.).

Allerdings müssen diese Erkenntnisse noch um die speziellen Anforderungen der Industrieversicherung erweitert werden:

- individuelle Versicherungsschutzgestaltung
- Marktsegmentierung
- Produktinnovation
- Mitarbeiter
- Schadenfall

(1) vgl. Farny D., (Absatz), S. 27 f.

341.11 Individuelle Versicherungsschutzgestaltung

Die Untersuchungen zur Risikosituation der Unternehmung haben gezeigt, dass sich jede einzelne Unternehmung einer andersartigen, komplexen Absicherungsproblematik gegenübersieht. Zudem ist damit verdeutlicht worden, dass im Extremfall jede einzelne Unternehmung ein speziell abgestimmtes Absicherungskonzept benötigt.

Das bedeutet, dass von dem Industrieversicherer eine hohes Mass an Leistungsflexibilität und -qualität gefordert wird. Daraus folgt wiederum, dass der Versicherungsvertrag nur begrenzt generell gestaltbar ist. Der Industrieversicherer muss sich vielmehr individuell auf jede einzelne spezifische Risikosituation und -problematik einstellen, und einen darauf individuell abgestimmten Versicherungsschutz erbringen (1).

Es wäre müssig, an dieser Stelle alle versicherungstechnischen Möglichkeiten einer qualitativ hochwertigen Versicherungsleistung (2) aufzuführen, wenn schon erkannt ist, dass hier individuell-situative Ansätze vorherrschen. Es ist produktiver Schwierigkeiten, die sich bei einer massgeschneiderten Vertragsgestaltung ergeben können, zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

(1) vgl. Farny D., (Absatz), S. 30
(2) vgl. Farny D., (Absatz), S. 28

341.12 Marktsegmentierung

Ein individuell abgestimmter Versicherungsvertrag im Bereich von Industrierisiken erfordert mehr Einsatz von Wissen, Arbeitszeit, Flexibilität, Kommunikation, etc. als ein generell gestalteter Vertrag. Damit werden die Aufgabenbereiche der Experten zwangsläufig immer enger und tiefer und damit das Know-how immer spezieller.

Für den Industrieversicherer erwächst daraus das Problem, wie er sein differenziertes Wissen optimal einsetzen kann, oder mit anderen Worten, wie dennoch eine Ordnung in die Vielheit der individuellen Kundenbedürfnisse gebracht werden kann. Eine mögliche Lösung des Problems kann durch eine differenzierte Marktsegmentierung erreicht werden. Durch eine sinnvolle Marktsegmentierung ist der Industrieversicherer in der Lage, schneller und flexibler auf Kundenbedürfnisse zu reagieren, als wenn keine Strukturierung des Marktes vorläge. An diesem Punkt werden aber auch schon die Grenzen der einen Versicherungsschutzgestaltung überschritten: es stellen sich viel mehr Fragen in Bezug auf das Gesamtangebot jeglicher Art von Versicherungs- und Sicherungsleistungen, d.h. Fragen der Sicherungsprogrammgestaltung.

341.13 Produktinnovation

Ein Problemkreis, der sich ebenfalls aus der oben genannten Fragestellung ableiten lässt, der aber in den Bereich der Versicherungsschutzgestaltung fällt, ist der der Produktinnovation, bzw. der Produktvariation und -eliminierung.

Grundsätzlich kann sich eine Produktinnovation sowohl aus den Bedürfnissen des Marktes als auch aus einer kreativen Leistung des Industrieversicherers herleiten (1). Dabei ist nicht wesentlich, ob es sich tatsächlich um ein "neues" Produkt handelt, oder um eine Produktvariation. Wesentlich ist die Reaktion des Käufers, ob dieser das Produkt, bzw. den Versicherungsschutz, als neu empfindet. Zudem ist es auf dem Industrieversicherungsmarkt mit Schwierigkeiten verbunden, ein "neues" Produkt auszumachen. Eine individuelle Vertragsgestaltung kann durchaus den Kern einer innovativen Leistung in sich bergen, durch eine fehlende Marttransparenz wird aber deren Sichtbarwerdung verhindert (2). Unter diesem Gesichtspunkt ist jede individuell abgestimmte Versicherungsleistung eine kreativer Prozess zwischen Kunden und Versicherer und somit auch innovativ.

Natürlich ist die Aussage nur einschränkend zu verwenden, lässt aber den Schluss zu, dass der Versicherer durchaus derart verfahren könnte, um Produktinnovationen abzuleiten. Voraussetzung dafür ist Kundennähe, bzw. Kundenkontakt, d.h. eine differenzierte Kundenbetreuung.

(1) vgl. Farny D., (Absatz), S. 30
(2) vgl. Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 174

Ein Nachteil auf dem Industrieversicherungsmarkt in Bezug auf tatsächliche Marktneuheiten besteht darin, dass die Marktneuheit nicht schützbar ist (1). Konkurrenzvorteile mit neuen Versicherungsschutzarten können deshalb nur kurzfristiger Natur sein. Das muss aber nicht zwangsläufig den Standard der Versicherungsschutzqualität tangieren, die eben nicht nur von den Versicherungsbedingungen und Klauseln abhängt. Die Qualität der Mitarbeiter, sowie deren Einsatz in der Kundenbetreuung tragen wesentlich zu einer Differenzierung von der Konkurrenz und zu einer hohen Versicherungsschutzqualität bei.

(1) vgl. Delisle E., (Marketing), S. 119

341.14 Mitarbeiter

Wir haben so häufig auf die Vorteile, wenn nicht die Notwendigkeit, eines hochwertigen Mitarbeiterstabs für den Industrieversicherer hingewiesen, dass wir an dieser Stelle ein Argument diskutieren möchten, das eventuell gegen hochqualifizierte Mitarbeiter sprechen könnte: das der relativ höheren Kosten. Es liegt auf der Hand, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter höhere Personalkosten verursachen, als weniger qualifizierte. Trotzdem wäre es eine Fehlentscheidung, aus Kostengründen die Qualität der Mitarbeiter einzuschränken. Es ist gezeigt worden, dass der Mitarbeiter ein wesentlicher Bestandteil der Produktqualität ist. Er ist Träger eines engen und intensiven Kundenkontakts und damit auch häufig für eine Produktinnovation oder -variation verantwortlich.

Zur Gewinnung von neuen Produkten muss demnach der Industrieversicherer nicht wie die Industrie ein mehr oder weniger umfangreiches Forschungsprogramm finanzieren, sondern er muss lediglich das vorhandene Mitarbeiterpotential nutzen, bzw. ein optimales Mitarbeiterpotential schaffen. Unter diesem Gesichtspunkt kann man, zumindest gedanklich, einen Teil der Personalkosten als Forschungsinvestitionen betrachten und damit auf die Aktivseite der Bilanz verschieben. Die Anstellung eines hoch qualifizierten Mitarbeiters ist deshalb als eine langfristige Investition zu betrachten und nicht nur als reine Kostengrösse. Zudem kann damit gerechnet werden, dass hochwertige Mitarbeiter Risiken besser einschätzen und qualifizieren können, was einen positiven Einfluss auf die Schadenquote ausüben sollte.

Unter diesen Gesichtspunkten kann dem Argument, dass die Beschäftigung hochwertiger Mitarbeiter zu einer unverhältnismässigen Personalkostensteigerung führen könnte, nicht stattgegeben werden.

341.15 Schadenfall

Die Versicherungsleistung beschränkt sich nicht nur auf den Versicherungsabschluss. Einen wesentlichen Bestandteil bildet ebenfalls die finanzielle Leistung im Schadenfall. Nach Delisle (1) stellt die Schadenregulierung sogar "die versicherungsbetriebliche Hauptleistung" dar, während Prof. Farny (2) den Schadenfall, mit Einschränkungen, dem Kundendienst zurechnet.

In den meisten Fällen wird stillschweigend vorausgesetzt, dass der Industrieversicherer seinen finanziellen Verpflichtungen nachkommen kann, was in der Regel auch als sicher gelten kann. In diesem Sinn tragen konsequenterweise alle Massnahmen, die der Industrieversicherer ergreift, um seine eigene Sicherheit zu erhöhen, zu der qualitativen Gestaltung des Versicherungsschutzes bei. Nach Prof. Farny (3) sind dies

- Bestandsmischungspolitik,
- Rückversicherungspolitik und
- die Bereitstellung von Sicherheitsmitteln.

Weiterhin kann durch eine schnelle finanzielle Schadenabwicklung die Qualität des Versicherungsschutzes gesteigert werden (4).

(1) vgl. Delisle E., (Marketing), S. 125 f.
(2) vgl. Farny D., (Absatz), S. 39
(3) vgl. Farny D., (Absatz), S. 28
(4) vgl. Delisle E., (Marketing), S. 125 f.

341.2 Formale Versicherungsschutzgestaltung

Die formale Vesicherungsschutzgestaltung wird keinen signifikanten Einfluss auf die Kaufbereitschaft des Kunden ausüben (1), da die vorwiegend beidseitig professionelle Handhabung des Vertrages wenig Raum für Aufmachung und Namensgebung lässt (2).

Die Forderung nach einer leichten Verständlichkeit der Verträge muss ebenfalls im Rahmen der Industrieversicherung relativiert werden: Die Verträge stellen umfassende und komplexe Dokumente dar, was nicht nur eine "leichte" Verständlichkeit erschweren muss, sondern was sich auch auf den Umfang des Vertragswerks auswirken kann.

Formale Gestaltungsmöglichkeiten lassen sich eher auf der Ebene von Aufbau und Gliederung des Versicherungsvertrages durchführen (3). Mit diesen Mitteln kann zumindest ein leichteres Verständnis seitens der Uebersichtlichkeit erreicht werden.

Die eigentliche Aufmachung und Verständlichkeit des Vertrags manifestiert sich weniger durch die formale Gestaltung, als durch die Kundenbetreuung, d.h. durch Menschen (4). Erst durch die in der Kundensegmentierung tätigen Menschen bekommt die Unstofflichkeit des Vertrages Form, Farbe und Gestalt. Damit wird auch hier eine enge Verknüpfung zwischen Versicherungsschutz und Kundenbetreuung offensichtlich.

(1) vgl. Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 173
(2) vgl. Farny D., (Absatz), S. 32
(3) vgl. Delisle E., (Marketing), S. 121
(3) vgl. Farny D., (Absatz), S. 32

341.3 Zusammenfassung

Bei der Versicherungsschutzgestaltung liegt der Schwerpunkt auf der qualitativen und nicht auf der formalen Komponente.

Wesensbestimmend für die qualitative Versicherungsschutzgestaltung ist die individuelle Ausrichtung des Industrieversicherers auf seine Kunden. Daraus folgt im weiteren, dass der Mitarbeiter eine bedeutende Rolle bei der Qualitätsgestaltung und bei der Produktinnovation einnimmt. Dadurch ergibt sich eine enge Verflechtung der Versicherungsschutzgestaltung mit der Kundenbetreuung, dem persönlichen Verkauf, d.h. der Kommunikationspolitik, sowie dem Sicherungsprogramm. Somit wirkt die Versicherungsschutzgestaltung bestimmend für weitere Marketing-Instrumente, bzw. deren Teilbereiche.

Das korrekte Verhalten des Industrieversicherers im Schadensfall gehört ebenso zur Versicherungsschutzqualität wie seine Bemühung beim Versicherungsabschluss. Versicherungsschutzqualität beweist sich eben nicht zu einem Zeitpunkt, sondern über einen Zeitraum.

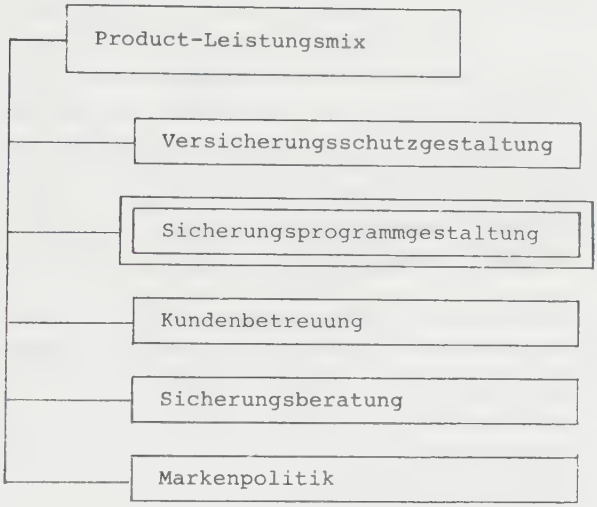
Schliesslich soll noch einmal erwähnt werden, dass das Mitarbeiterpotential des Industrieversicherers von entscheidender, wenn nicht ausschlaggebender Bedeutung sowohl für die qualitative, als auch formale Gestaltung des Versicherungsschutzes ist. Daraus folgt als unbedingte Notwendigkeit die gezielte Suche und Förderung qualifizierter Mitarbeiter, bzw. Führungskräfte. Die Optimierung der Personalpolitik wird somit wesentlich zum Erfolg des Industrieversicherers beitragen.

Ebenfalls sollte an die Möglichkeit einer psychologischen Schulung gedacht werden. Das Spektrum der Ausbildungsthemen kann hier von Techniken der Gesprächsführung, Leitung von Gruppen (Workshops, Sitzungen), über Typenlehre (Charakterkunde) und Mitarbeitermotivation, bis hin zu Persönlichkeitsschulung und Konzentrationsübungen reichen.

Ziel einer psychologischen Schulung muss es sein, das Bewusstsein für die menschlichen Stärken und Schwächen zu schärfen. Schliesslich ist das subjektive Risiko ein nicht zu unterschätzender Faktor im Kalkül des Industrieversicherers, wie an den verschiedenen Stellen ausführlich besprochen worden ist. Es sei nur an das mögliche Vorgehen in der Marktsegmentierung erinnert, bei dem die Einschätzung des Kunden auf seine Einstellung zum Risiko als nützlich erkannt worden ist.

342 Sicherungsprogrammgestaltung

Abb. 3-13:



Im Gegensatz zum Versicherungsschutz liegt der Schwerpunkt der Gestaltung des Sicherungsprogramms nicht auf einer Qualitätspolitik, sondern auf der akquisitorischen Wirksamkeit des Angebots, d.h. was angeboten werden soll (1).

In Bezug auf den Versicherungsschutz stellt sich somit die Frage, " ob das Versicherungsunternehmen eine (wenige) - wenn ja, welche - oder viele (alle) Versicherungssparten, -formen und -arten anbieten soll" (2), Die Entwicklung in der Praxis hat gezeigt, dass ein umfassendes Versicherungsschutzprogramm sowohl entscheidende Vorteile für den Versicherer, als auch für den Kunden mit sich bringt (3).

(1) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 371
(2) s. Farny D., (Absatz), S. 33
(3) vgl. Farny D., (Absatz), S. 33

Die Vorteile des Kunden liegen in erster Linie in einer umfassenden Deckung seines Versicherungsbedarfs (1). Damit ist einerseits die problemlose Beschaffung (nur ein Gesprächspartner), andererseits die Geschlossenheit (keine Lücken und Ueberschneidungen) der Versicherung gemeint.

Seitens des Industrieversicherers ist deshalb eine bedarfsorientierte Programmpolitik, im Sinne der Kundenorientierung, nicht nur konsequent, sondern auch sinnvoll. Krüger-Barvels (2) sieht als Endpunkt dieser Entwicklung die Handhabung aller Versicherungsbedürfnisse, bzw. aller Versicherungsverträge, in einem Kundenkonto.

Das daraus folgende Abhängigkeitsverhältnis des Versicherungsnehmers beurteilt Krüger-Barvels als nicht relevant.

Die bedarfsorientierte Zielvorstellung des Kundenkontos ist aber nicht nur für den Kunden, sondern auch für den Industrieversicherer aus Erlös- und Kostengründen vorteilhaft (3).

Durch ein umfassendes Angebot wird die Gefahr verringert, dass ein konkurrierender Versicherer durch einen bestimmten Versicherungsschutz in die Kundenbeziehung eindringt und unter Umständen dadurch in die Lage versetzt wird, die ganze Kundenbeziehung an sich zu ziehen. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass ein umfassendes Programm den Versicherungsnehmer zu weiteren Versicherungsabschlüssen anregen kann (4).

(1) vgl. Wittmer N., (Produkt- und Sortimentsplanung), S. 407
(2) vgl. Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 184
(3) vgl. Wittwer N., (Produkt- und Sortimentsplanung), S. 467 ff.
(4) vgl. Wittwer N., (Produkt- und Sortimentsplanung), S. 469

Weiterhin kann durch eine Gesamtverbindung der Vorteil eines Preisausgleichs geschaffen werden, was aber gleichzeitig den Kunden in die Lage versetzt, umgekehrt Prämienreduktionen zu verlangen. Dass sich hier der Industrieversicherer nicht nur wirtschaftlich, sondern auch rechtlich (1) auf schwierigem Feld bewegt, ist offensichtlich. Zudem wird die enge Verbindung zwischen Prämienpolitik, Programmgestaltung und Kundenbeziehung aufgezeigt. Sieht man von der erlösmässigen Betrachtung ab, kann durch die spartenübergreifende Kundenbearbeitung eine Kostendegression erzielt werden, die sich durch einen gezielten Einsatz der Absatzorgane und damit auch einer besseren Kapazitätsauslastung erklären lässt (2).

Wie aber schon in Kapitel 2 aufgeführt wurde, stellt sich in der Absicherungsproblematik der Unternehmung nicht nur die Frage in Bezug auf die eigentliche Versicherungsschutzleistung, sondern ebenso in Bezug auf Schaden-Management, Risk-Management und Risikopolitik. Der Industrieversicherer muss demnach neben reinen Versicherungsschutzleistungen noch andere Sicherungsleistungen erbringen, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Dem Bereich des Risk-Managements muss die Risikoberatung gegenüberstehen. Es wird ein umfassendes Sicherungskonzept für die Unternehmung entworfen, in dem der Versicherungsschutz nur einen Teilaspekt darstellt, der mit anderen Sicherungsmassnahmen (z.B. Schadenverhütung) abgestimmt ist.

Die einzelnen Risk-Management-Phasen müssen im Sinne eines umfassenden Beratungsangebots unter Umständen getrennt bearbeitet werden. Damit wird nicht nur eine differenzierte Kundenbearbeitung ermöglicht, sondern auch die Zahl der Angriffspunkte erhöht.

(1) vgl. Krüger-Barvels R., (Marketing), S. 183
(2) vgl. Wittwer N., (Produkt- und Sortimentsplanung), S. 470

Für das Schaden-Management gelten die gleichen Ueberlegungen, was von Seiten des Versicherers die Gegenüberstellung eines geeigneten Instruments erfordert, die Schadenfallberatung.

Die Risikopolitik sprengt fast den Rahmen der Sicherungsprogrammgestaltung. Zwar liegen auch hier Sicherheitsüberlegungen im Vordergrund der Betrachtungen, doch reichen sie unter Umständen bis weit in die Sphäre der Unternehmungsberatung. Natürlich ist es nicht auszuschliessen, dass ein Industrieversicherer Unternehmungsberatung erfolgreich betreiben kann, doch wird hiermit auch die Grenze der ursprünglichen Versicherungsidee erreicht.

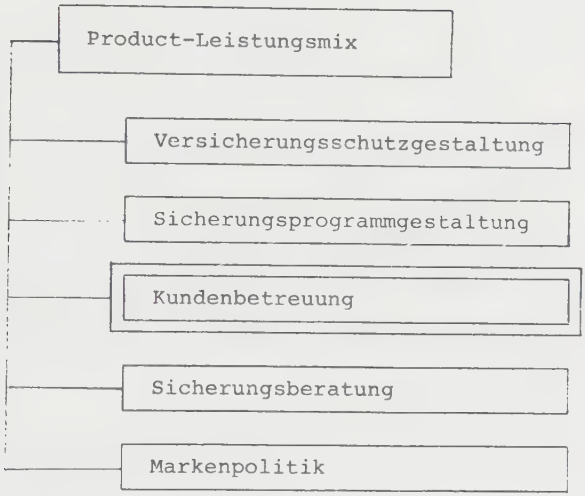
Das soll nicht bedeuten, dass einer weiteren Diversifikation Einhalt geboten werden soll. So sieht z.B. Prof. Farny (1) die Möglichkeit, neben einem allgemeinen Sicherungsprogramm ein allgemeines Dienstleistungsprogramm, Finanzprogramm und Vermietungsprogramm aufzubauen. Es scheint lediglich für die vorliegende Arbeit sinnvoll zu sein, den Inhalt des Sicherungsprogramms einzuschränken.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich das Sicherungsprogramm des Industrieversicherers nicht mehr auf reine Versicherungsleistungen beschränken darf, sondern dass das Leistungsangebot um den Bereich der Sicherungsberatung erweitert werden muss (2). Nur ein umfassendes Sicherungsprogramm kann auf lange Sicht eine akquisitorische Wirkung auf den Kunden ausüben.

(1) vgl. Farny D., (Absatz), S. 35
(2) vgl. Seifert W., (Leistungsangebot)

343 Kundenbetreuung

Abb. 3-14:



In der Versicherungsbranche werden im allgemeinen die Begriffe Kundendienst oder Service anstelle von Kundenbetreuung verwendet. Die Wahl für letztere Begriffsform hat folgende Gründe:

- unter dem Begriff Kundendienst/Service wird eine mannigfaltige Anzahl von Aktivitäten gesammelt, bzw. findet der Begriff eine starke Ausweitung. So fängt bei Henry (1) der Service schon in der Vorbereitungsphase an und erstreckt sich über Abschlussphase, Vertragsphase, Schaden-

(1) vgl. Henry K., (Versicherungs-Kundendienst II), S. 385

phase bis zu allfälligen Diversifikationsmöglichkeiten. Mit anderen Worten, alle Tätigkeiten des Versicherers wären Kundendienst.

- Der Begriff Kundendienst/Service findet keine sinnvolle Abgrenzung zu anderen Marketing-Instrumenten (1).

- Der Begriff Kundendienst trägt eher eine passive Komponente im Sinne des Dienens. Nicht die Passivität, sondern die Aktivität sollte betont werden.

Mit dem Begriff der Kundenbetreuung soll somit zum einen die aktive Komponente des Industrieversicherers bei der intensiven, sich über einen Zeitraum erstreckenden Beschäftigung mit dem Kunden verdeutlicht, zum anderen mit dem neuen Begriff eine klare Abgrenzung geschaffen werden.

In diesem Sinn definieren wir die Kundenbetreuung des Industrieversicherers wie Meffert (2) als eine Zusatzleistung, die nach Markttransaktionen erfolgt und den Gebrauchsnutzen der Marktleistung sicherstellen soll.

Bei einer Aufschlüsselung der Definition ergeben sich zwei Abgrenzungskriterien: zum einen ein zeitliches (nach Markttransaktion), zum andern ein inhaltliches (Zusatzleistung).

Die zeitliche Abgrenzung bedeutet demnach, dass alle Aktivitäten des Industrieversicherers, die vor den Vertragsabschluss fallen, nicht zur Kundenbetreuung gehören und von anderen Marketing-Instrumenten beinhaltet werden. Somit ergibt sich eine klare Abgrenzung zum Verkauf und, wenn auch noch durch das inhaltliche Kriterium zu ergänzen, zur Versicherungsschutzgestaltung.

(1) vgl. Farny D., (Absatz), S. 39
(2) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 383

Das inhaltliche Kriterium besagt, dass die Kundenbetreuung eine Zusatzleistung darstellen muss. Damit würde gleichzeitig festgelegt, dass nicht der Kunde als Massstab der Kundenbetreuung dient, denn dann hiesse es Zusatznutzen, sondern der Industrieversicherer. Spätestens hier wird deutlich, dass eine Zusatzleistung ohne Zusatznutzen für die Kundenbetreuung ein Widerspruch in sich selbst ist und somit nur der Schnittpunkt der Gesichtswinkel beider Seiten eine sinnvolle Antwort geben kann. Dieser Punkt ist dann erreicht, wenn der Gebrauchsnutzen der Marktleistung sichergestellt ist.

Aus dem inhaltlichen Kriterium der "echten" Zusatzleistung lässt sich schliesslich auch die Abgrenzung gegenüber der Versicherungsschutzgestaltung herleiten. Das wesentliche Kennzeichen einer qualitativen Versicherungsschutzgestaltung ist eine individuelle Vertragsgestaltung. Die massgeschneiderte Vertragsgestaltung kann deshalb nicht zur Kundenbetreuung gezählt werden, da sie, per Definition, den eigentlichen Gehalt der Versicherungsleistung des Industrieversicherers darstellt und nicht eine Zusatzleistung. Das gilt auch, im Sinne einer zeitraumbezogenen Versicherungsschutzqualität, für den Schadenfall.

Die Kundenbetreuung ist demnach auf den Zeitraum nach dem Vertragsabschluss (exklusive Schadenfall) beschränkt und beschäftigt sich ausschliesslich mit "der Betreuung des Kunden", bzw. mit der Sicherstellung des Gebrauchsnutzens der Versicherungsleistung. Das bedeutet einerseits die Aufrechterhaltung des angestrebten Sicherheitsniveaus (z.B. Vermeidung von Unterversicherung), andererseits die Anpassung an geänderte Risikosituationen (1).

Damit spielt die Kundenbetreuung eine wesentliche Funktion im Kontroll- und Feedback-Prozess des Versicherungsnehmers,

(1) vgl. Farny D., (Absatz), S. 39

woraus sich des weiteren folgende Funktionen herleiten lassen:

- Stornoverhütung und Bestandspflege (1)

- Informationsgewinnung (2), (Marktforschung)

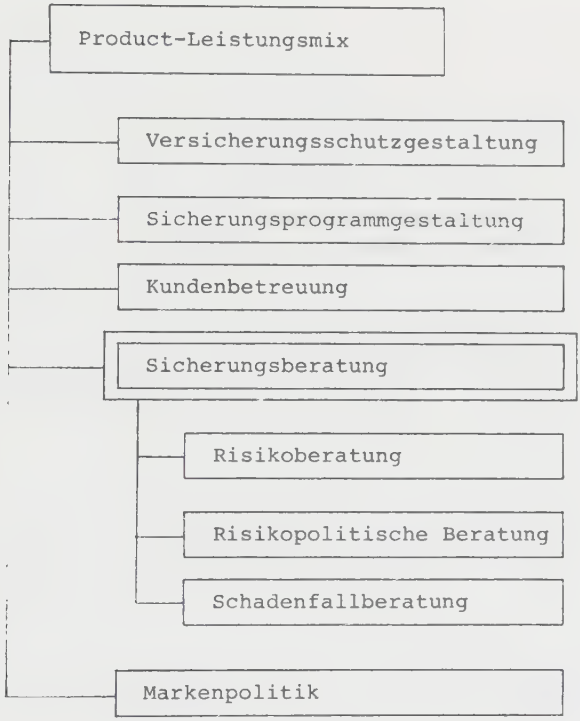
- Aufbau eines Vertrauensverhältnisses (3)

Neben der versicherungstechnischen Seite der Kundenbetreuung erhält die kommunikative Komponente - der Auftrag, den Kontakt mit den bestehenden Kunden aufrechtzuerhalten und zu fördern - eine gleichgeordnete Bedeutung. Die Kundenbetreuer müssen die Kommunikation, d.h. das Gespräch mit den Verantwortlichen, suchen, um nicht zuletzt dem menschlichen Bedürfnis nach Information, Unsicherheitsreduktion und Vertrauensbeweisen nachzukommen. Es ist wesentlich, dass der Kunde als Mensch und nicht nur als abstraktes System behandelt wird und sein Sicherheitsgefühl in regelmässigen Abständen gestärkt wird. Letztlich erfüllt dies den Zweck, den vorhandenen, wenn auch unsichtbaren, Versicherungsschutz für den Versicherungsnehmer wahrnehmbar zu machen.

(1) vgl. Farny D., (Unternehmenspolitik), S. 89
(2) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 383
(3) vgl. Delisle E., (Marketing), S. 128

344 Sicherungsberatung

Abb. 3-15:



Die Sicherungsprogrammgestaltung hat gezeigt, dass, um die Kundenbedürfnisse umfassend zu befriedigen und um das akquisitorische Potential des Industrieversicherers zu erhöhen, den gesamten Sicherheitsbedürfnissen eines Kunden Beachtung geschenkt werden muss. Daraus ist weiterhin der Schluss gezogen worden, dass neben die reine Versicherungsleistung eine allgemeine Sicherungsberatung treten muss.

Die Hauptabgrenzungsmerkmale gegenüber der Kundenbetreuung bestehen darin, dass die Sicherungsberatung eine

- unabhängige Absatzleistung darstellt und
- nicht kostenlos

erstellt wird.

Gegenüber der Versicherungsschutzgestaltung ergibt sich die Abgrenzung darin, dass die Sicherungsberatung

- kein Risikoträger (d.h. kein aktiver Versicherer)

ist.

Eine indirekte Einschränkung in Bezug auf eine "unabhängige Absatzleistung" ist dennoch denkbar, wenn Versicherungsschutzgestaltung und Sicherungsberatung in Verbindung miteinander vertrieben werden.

Die Sicherungsberatung setzt sich aus den Kundenbereichen Schaden-Management, Risk-Management und Risikopolitik, d.h. aus:

- Risikoberatung
- Risikopolitischer Beratung
- Schadenfallberatung

zusammen.

Theoretisch könnte das Versicherungs-Management ebenfalls zu der Gruppe gezählt werden. Allerdings würde dies zu nicht unproblematischen Ueberschneidungen mit der Versicherungsschutzgestaltung führen. Aus programmpolitischen Ueberlegungen wäre somit von einer Versicherungsschutzberatung im Rahmen der Sicherungsberatung abzusehen.

344.1 Risikoberatung

Mit Hilfe der Risikoberatung wird für den Kunden ein umfassendes Sicherungsprogramm aufgebaut.

Dazu wird Risikosituation und -problematik gemäss den Risk-Management-Phasen Risiko-Identifikation, Risiko-Analyse und Alternativen-Sammlung systematisch erfasst, so dass eine adäquate Problemlösung gefunden und somit eine Entscheidung seitens des Kunden getroffen werden kann. Im Kontroll/Feedback-Prozess werden die eingeleiteten Sicherungsmassnahmen überprüft und gegebenenfalls geändert oder ergänzt. Demnach ist auch die Risikoberatung wie der Versicherungsschutz, auf eine Kundenbetreuung angewiesen, wenn die Wirksamkeit des Sicherungsprogramms gewahrt bleiben soll. Andererseits wird durch den ständigen Kontakt mit den Kunden die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass zusätzliche Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden.

Dieser mögliche Trend muss sich nicht zwangsläufig unterstützend auf den Kauf von Versicherungsleistungen auswirken. Es ist durchaus möglich, dass durch eine intensive Risikoberatung ein Teil des Versicherungsbedarfs zum Beispiel durch Schadenverhütungsmassnahmen substituiert wird. Die Umschichtung der Absicherungsmassnahmen muss nicht unbedingt zu einem Nachteil des Risikoträgers, d.h. des Versicherers, führen. Letzlich wird die Schadeneintrittswahrscheinlichkeit verringert, was sich positiv auf die Schadenquote des Versicherers auswirken kann. Das Beispiel soll lediglich zeigen, dass sich ein Interessenkonflikt zwischen Risikoträger und Berater ergeben kann, d.h. dass sich die Zielvorstellungen gegenläufig, konträr, verhalten können.

Daraus folgt, dass sowohl Risikoträger als auch Risikoberater einem übergeordneten einheitlichen Konzept folgen müssen, um mögliche Divergenzen so gut wie möglich auszuschalten.

344.2 Risikopolitische Beratung

Die Schwierigkeiten einer risikopolitischen Beratung sind schon an verschiedenen Stellen genannt worden. Vor allem der enge Zusammenhang mit der Unternehmenspolitik und damit zum Teil schwer bewertbare Risiken, fordert vom Berater ein subtiles Vorgehen.

Auf der anderen Seite ist eine risikopolitische Beratung für den Industrieversicherer eine grosse Herausforderung. Wird er ihr gerecht, kann mit aller Wahrscheinlichkeit ein Absicherungsprogramm entwickelt werden, das weit über bisherige Ansätze hinausgeht. Schliesslich würde sich ein Risikoberater auf unternehmenspolitischer Ebene auch mit spekulativen Risiken, d.h. dem Unternehmerrisiko auseinandersetzen müssen. Zudem könnten risikopolitische Massnahmen schon im Anfangsstadium eines neuen Projekts diskutiert werden, und damit schon im Planungsstadium mit einer Risiko-Identifikation begonnen werden. Dass hier vom Risikoberater oder vom Risikoberatungsteam Höchstleistungen gefordert sind, muss nicht erklärt werden.

Darüber hinaus ergibt sich die Notwendigkeit einer risikopolitischen Beratung aus der Forderung nach einem einheitlichen Sicherungskonzept seitens des Industrieversicherers, d.h. nicht zuletzt aus programmpolitischen Ueberlegungen. Als eine unabhängige Absicherungsleistung wäre die risikopolitische Beratung allerdings der ideale Ausgangspunkt für den gezielten Einsatz aller weiteren Absicherungsmassnahmen. Langfristig ist deshalb auf eine risikopolitische Beratung nicht zu verzichten.

344.3 Schadenfallberatung

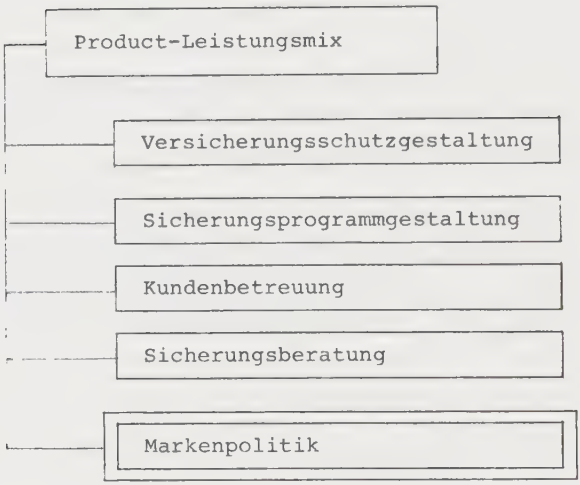
Die Schadenfallberatung, betrachtet man sie aus programmpolitischer Sicht, bezieht sich nicht auf den konkret eingetretenen Schaden, sondern vielmehr auf den Aufbau einer Notfallorganisation und einer Notfallplanung. Mit anderen Worten auf alle vorbereiteten Massnahmen, die gewährleisten sollen, dass die Unternehmung in einem zukünftigen Schadenfall so schnell wie möglich wieder in den Normalzustand zurückgeführt werden kann. In den Kreis dieser Massnahmen gehören z.B. Brandschutzordnung, Alarmplan, Krisenstab und Bereitschaftsplan (1).

Betrachtet man die Schadenfallberatung als von den programmpolitischen Ueberlegungen selbständige Absatzleistung, bezieht sie sich zusätzlich auf all jene Massnahmen, die im Schadenfall selbst zu treffen sind, wie z.B. Schadenidentifikation, -analyse, etc. (vgl. 235).

(1) vgl. Ludolphy R., Kohler A., (Sachschäden), S. 19 ff

345 Markenpolitik

Abb. 3-16:



Ein Teil der Markenpolitik, die Namensgebung, ist kurz im Bereich der formalen Versicherungsschutzgestaltung gestreift worden. Es wurden Zweifel angemeldet, dass durch eine spezielle Namensgebung eine nachhaltige Wirkung beim Industrieversicherungskunden erzielt werden kann. Dieser Schlussfolgerung ist auch weiterhin zuzustimmen, wenn man den professionellen Zuschnitt des Versicherungsverhältnisses in den Vordergrund der Betrachtungen stellt und wenn man unterstellt, dass mit der Namensgebung die Kennzeichnung einer bestimmten Versicherungsleistung mit einem Phantasienamen, z.B. "Kismet Sorgenfrei", gemeint ist.

Markenpolitik ist aber nicht nur Namensgebung im oben genannten Sinn, sondern die grundsätzliche Fragestellung, welche Leistungen überhaupt und in welchem Ausmass markiert werden sollen (1). Es sind demnach Fragen nach Markenname, Markenzeichen und Markendesign (2).

Ein Markendesign im Rahmen des Industrieversicherers ist praktisch nicht existent, da es keine Leistung gibt, die man materiell formen könnte. Eine Formung wird vielmehr auf immaterieller Ebene, z.B. durch Public Relation oder durch eine ausgeprägte "Corporate Identity" erreicht. Das "Design" ist, wenn überhaupt, geistiger und übergreifender Natur und dadurch nicht auf eine bestimmte Versicherungsleistung eingrenzbar. Aehnliche Ueberlegungen gelten für das Markenzeichen, dem im Rahmen der Industrieversicherung symbolhafte Bedeutung für Qualität und Vertrauen des Industrieversicherungsnehmers zukommt. Insofern ist es gerade für den Industrieversicherer, dem nur bescheidene Mittel in der Kennzeichnung seiner Leistung zur Verfügung stehen, von Bedeutung, diese Möglichkeit wahrzunehmen.

Dabei sollte das Symbol in irgendeiner Form mit dem Namen des Unternehmens assoziiert werden können, um den angebotenen Leistungen ein einheitliches Profil und Vertrauenspotential in den Rücken zu stellen. Letztlich stehen Firmenname und -symbol für den in der Vergangenheit erbrachten Qualitätsbeweis der Sicherungsleistungen des Industrieversicherers, und erlaubt dadurch eine Extrapolation in die Zukunft.

In diesem Sinn ist die Leistungsqualität des Industrieversicherers massgeblich für die Wirksamkeit von markenpolitischen Massnahmen. Ist die Qualität vorhanden, kann sich die Markenpolitik positiv auf das Vertrauensverhältnis zwischen Industrieversicherer und Kundschaft auswirken.

(1) Meffert H., (Marketing), S. 379
(2) Meffert H., (Marketing), S. 380

346 Zusammenfassung

Der Leistungsmix des Industrieversicherers bietet, wie wir gesehen haben, eine Fülle von Möglichkeiten, um den Absicherungsbedürfnissen des Industrieversicherungsnehmers nachzukommen. Als wesentliche Punkte möchten wir folgende herausstreichen:

- Die Sicherungsberatung, vor allem die risikopolitische Beratung, bietet ideale Voraussetzungen, um das ganze Risiko-System des Kunden zu erfassen. Sicherungsberatung in welcher Form auch immer, ist deshalb langfristig als unabhängige Absicherungsleistung des Industrieversicherers anzustreben. Sie ist in programmpolitische Ueberlegungen zu integrieren.

- Die Gestaltung des Versicherungsschutzes kann nur dann ausreichend sein, wenn er nach individuellen Gesichtspunkten vorgenommen wird und im direkten Kontakt zum Kunden.

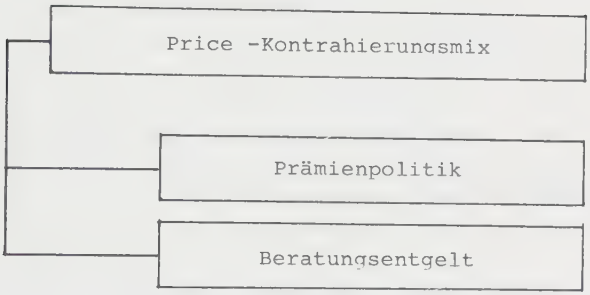
- Die Kundenbetreuung erhält nicht nur den Gebrauchsnutzen des Versicherungsschutzes, sondern macht zudem die unsichtbare Sicherungsleistung wahrnehmbar und hält den menschlichen Kontakt zwischen Industrieversicherer und Kunde aufrecht.

- Die Markenpolitik beschränkt sich auf den Aufbau eines guten Images und reicht somit in den Bereich der Public Relations.

Eine Versicherungsschutzleistung sollte deshalb nur noch im Zusammenhang mit übergeordneten Absicherungsleistungen gesehen werden. Um solche Marktleistungen zu vollbringen, muss der Industrieversicherer über ein hochwertiges Mitarbeiterpotential verfügen. Absicherungssystem und Leistungsersteller, d.h. die Mitarbeiter, tendieren demnach dazu, zu einer Einheit zu verschmelzen. Das sind wiederum gute Voraussetzungen, um sowohl das Sicherheitsbedürfnis des Systems Unternehmung, als auch des Versicherungskunden Mensch zu erfüllen.

35 Price-Kontrahierungsmix

Abb. 3-17:



Der Kontrahierungsmix beinhaltet nach Meffert (1) " alle vertraglich fixierten Vereinbarungen über das Entgelt des Leistungsangebots, über mögliche Rabatte und darüber hinausgehende Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen".

In der Sprache des Industrieversicherers ist damit in erster Linie die Prämienpolitik gemeint, d.h. das Leistungsentgelt für den Versicherungsschutz. Weiterhin wird zu diskutieren sein, wie das Entgelt für die diversen Beratungsleistungen des Industrieversicherers festzulegen ist.

(1) s. Meffert H., (Marketing), S. 230

351 Prämienpolitik

Ein wesentliches Merkmal der Industrieversicherungsleistung besteht darin, dass sie individuell erstellt wird, d.h. der Versicherungsschutz wird der Risikosituation und -problematik des Kunden individuell angepasst (s. Kapitel 431).

Für die Prämienpolitik muss daraus gefolgert werden, dass es keinen einheitlichen "Preis" geben kann, sondern dass dieser ebenfalls individuell in Bezug auf die jeweilige Versicherungsschutzleistung berechnet werden muss (1).

Wenn aber die Versicherungsprämie bei jedem Vertragsabschluss individuell berechnet werden muss, ergibt sich zwangsläufig eine Kommunikation zwischen Versicherer und Kunde, d.h. eine Verhandlung (2).

Einer Verhandlung liegt unter normalen Umständen die Regel zugrunde, dass ein Verhandlungsspielraum besteht. Um die Freiheitsgrade optimal nutzen zu können, stellt sich für den Industrieversicherer die Frage, welche Faktoren diesen Spielraum beeinflussen können.

Auf der einen Seite sind dazu Faktoren wie Konkurrenz, Markttransparenz, Substitutionsgüter, Kosten, Preisausgleich im Sortiment, Gegengeschäfte, rechtliche Daten, etc. (3) zu nennen. Auf der anderen Seite steht der Gesprächspartner als komplexer Mensch und als Vertreter der Versicherungsbedürfnisse des Unternehmens.

(1) vgl. Müller-Manzke U., (Preisbildung), S. 68
(2) vgl. Müller-Manske U., (Preisbildung), S. 87 ff.
(3) vgl. Farny D., (Absatz), S. 43 ff.

Als Unternehmensvertreter wird er, ökonomischen Gesichtspunkten folgend, versuchen, den grössten Nutzen mit geringstem Aufwand zu erzielen, d.h. möglichst viel Versicherungsschutz für wenig Prämie zu erlangen. Bei dieser Taktik hat er folgende Vorteile gegenüber dem Industrieversicherer:

- hohe Markttransparenz, d.h. die Möglichkeit von Preisvergleichen über verschiedene Angebote (1)

- harter Konkurrenzkampf, d.h. die Möglichkeit, über Preisvergleiche die Prämie des anbietenden Versicherers zu drücken (2).

Bezieht man Prämienrückerstattungen und Rabatte mit in die Verhandlung ein, was realistisch ist, kann der Industrieversicherer dem Preiskampf nur sein Know-how, einen Preisausgleich im Sortiment, Gegengeschäft und Verhandlungsgeschick entgegensetzen. Welchen Faktoren oder Faktorenkombinationen dabei die Betonung zukommt, ist stark von der Verhandlungstaktik oder von den jeweiligen Führungsvorgaben abhängig.

Festzuhalten bleibt, dass sich der Industrieversicherer einem verschärften Preiswettbewerb nicht entziehen kann. Inwieweit er preispolitischen Spielraum über andere Marketing-Instrumente wie Versicherungsschutzgestaltung, Kundenbetreuung erreichen kann, ist ebenfalls unter obiger Betrachtung fraglich.

(1) vgl. Müller-Manzke U., (Preisbildung), S. 60
(2) vgl. Müller-Manzke U., (Preisbildung), S. 64

352 Beratungsentgelt

Bei der Festlegung eines Beratungsentgeltes muss sich der Industrieversicherer darüber im klaren sein, ob er die Sicherungsberatung als eine unabhängige Absatzleistung oder als ein Mittel zur Verkaufsunterstützung der Versicherungsleistung betrachtet.

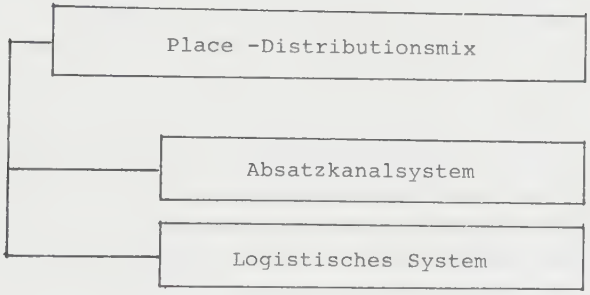
Im ersten Fall muss das Entgelt so festgelegt werden, dass, nach stark vereinfachter ökonomischer Zielsetzung, ein langfristiger Gewinn erwirtschaftet wird. Einflussfaktoren wären hiermit z.B. Kosten, Konkurrenz, Nachfrage etc.

Im letzten Fall nimmt die Bestimmung des Entgelts eine mehr oder weniger taktische Stellung ein. Die Preiskomponente dient dann hauptsächlich der Erhöhung des akquisitorischen Potentials, d.h. über eine z.B. kostenlose oder teilweise kostenlose, Beratung (nicht Kundenbetreuung), den Kunden zu einem Versicherungsabschluss zu bewegen.

Wo in diesem Fall die Entgeltungsgrenze für die Beratungsleistung festzulegen ist (z.B. kostendeckend), ist, wenn die taktische Komponente überwiegt, nicht abzusehen. Es wäre aber seitens des Industrieversicherers strategisch unklug, auf ein Entgelt zu verzichten. Damit würde nämlich die Sicherungsberatung auf Dauer zu einem festen Bestandteil der Versicherungsschutzqualität oder des "Service" gemacht. Umschichtungen von Versicherungsschutzleistungen zu Beratungsleistung würden dann ebenfalls unmöglich. Diesen Weg einer risikofreien Gewinnmöglichkeit sollte sich der Industrieversicherer aber offen halten.

36 Place-Distributionsmix

Abb. 3-18:



Wenn dem Wort "Place" die Vokabel "Distributionsmix" gegenübergestellt wird, so ist dies zum Teil irreführend, da der Distributionsmix nicht ausschliesslich Standortprobleme erörtert. Allgemein formuliert werden im Distributionsmix all jene Probleme behandelt, "die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes zum Endkäufer stehen" (1).

Die Problemstellung lässt sich weiter in zwei Teilkomplexe untergliedern, nämlich das Absatzkanal- und das logistische System. Vereinfacht formuliert steht beim Absatzkanalsystem die Frage nach dem Aufbau des Systems im Vordergrund, d.h. ob ein direkter oder indirekter Absatzweg zu wählen ist (2). Hingegen setzt sich das logistische System nicht mit dem Aufbau, sondern dem Ablauf, d.h. Fragen des physischen Warenflusses, auseinander (3).

(1) s. Meffert H., (Marketing), S. 389
(2) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 394
(3) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 390
vgl. Krulis-Randa J., (Marketing-Logisitik), S. 74

361 Absatzkanalsystem

Wie schon erwähnt, beschränkt sich die Entscheidung des Industrieversicherers im Absatzkanalsystem darauf, ob die Leistungen auf direktem oder indirektem Weg vermarktet werden sollen.

Bezieht man die Aussagen, die zum Bereich der Versicherungsschutzgestaltung gemacht worden sind, mit in die weiteren Ueberlegungen ein, so ergibt sich folgendes Bild: die Versicherungsschutzgestaltung für die Industriekundschaft muss, wie gesagt, wegen Ihrer Komplexität individuell vorgenommen werden, da ansonsten die Qualitätsanforderungen nicht erfüllt werden können. Wenn aber der Versicherungsschutz jeweils mit dem einzelnen Kunden abgestimmt werden muss, so sollte, wenn möglich, ein direkter Kontakt zum Kunden bestehen. Verfolgt man die Linie konsequent weiter, so ergibt sich daraus ebenfalls die Forderung nach einem persönlichen Kontakt zum Kunden, was wiederum den Kommunikationsmix tangiert. Darüber hinaus besteht durch den direkten Kontakt die Möglichkeit, das subjektive Risiko einzuschätzen.

Aus dem Gesagten folgt, dass von Seiten der anderen Marketing-Instrumente ein direkter Absatz von Vorteil ist.

Beschränkt man den Blick allein auf das Absatzkanalsystem, ohne die Beziehungen zu den angrenzenden Marketing-Instrumenten zu beachten, ergäben sich folgende Vor- und Nachteile (1):
- ein direkter Absatzweg ist kostspieliger als ein indirekter,
- bei indirektem Absatz entsteht eine Abhängigkeit von den nichtbetriebseigenen Verteilern,

(1) vgl. dazu auch Meffert H., (Marketing), S. 394

- Kontrollmöglichkeiten und Einflussnahme ist bei direktem Absatz grösser, daraus folgt
- ein einheitliches Erscheinungsbild,
- Informationsgewinnung und Verteilung ist bei direktem Absatz leichter.

362 Logistisches System

Auf den ersten Blick scheint es für den Industrieversicherer mit keinen Schwierigkeiten verbunden zu sein, ein logistisches System aufzubauen, da es aufgrund der Besonderheiten der Versicherungsleistung gar keine logistische Problematik geben sollte. Bekanntlich ist die Versicherungsleistung unsichtbar, nicht fassbar, nicht lagerfähig und abstrakt. Das sind alles Attribute, die einen physischen Fluss des "Produkts" per Definitionem ausschliessen und damit auch einen Kernpunkt der betriebswirtschaftlichen Logisitik. Ausnahme scheint einzig die Standortbestimmung von dezentralen Verkaufseinheiten oder die Datenvermittlung zu sein.

Um diesem Trugschluss vorzubeugen, muss hier wieder erwähnt werden, dass die Industrieversicherungsleistung zwar abstrakt, aber gleichzeitig stark erklärungsbedürftig ist. Hinzu kommt die jeweils individuelle Versicherungsschutzgestaltung. Das bedeutet wiederum, dass seitens des Industrieversicherers ein umfangreiches Wissen angesammelt werden muss. Wissen ist aber nur beschränkt in Daten zu fassen und somit zum Beispiel nur beschränkt in Computern lagerfähig und für die Mitarbeiter zugänglich. Hingegen ist anwendbares Wissen häufig unübertragbar und auf Menschen beschränkt.

Soll nun dieses Wissen dem Kunden zur Verfügung gestellt werden, muss dementsprechend der Mensch, d.h. der Versicherungsexperte selbst, als greifbares physisches "Produkt" verstanden werden. Der Versicherer muss sich also entscheiden, wie er das "Produkt" Versicherungsexperte optimal einsetzt.

Zur Lösung der aufgeführten Problematik wollen wir das Logistiksystem in vier Hauptkomponenten aufteilen (1):

- zeitbezogen
- raumbezogen
- qualitätsbezogen
- informationsbezogen

Allen Komponenten ist gemeinsam, dass sie die natürliche Trennung zwischen Industrieversicherer und Kunden überbrücken helfen.

(1) vgl. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 204 f.

362.1 Zeitkomponente

Um die Zeitdimension überbrücken zu können, muss der Industrieversicherer einerseits Daten schnell abrufen bzw. verarbeiten können, andererseits muss ein ausreichender Bestand an Versicherungsexperten aufgebaut werden und deren Einsatzort, bzw. Standort, festgelegt werden (1).

Der erste Punkt sollte am leichtesten lösbar sein, da kaum eine Kapazitätsgrenze zur Datenspeicherung bestehen dürfte. Dass hingegen durchaus Schwierigkeiten bei Zugriff und Aufbereitung entstehen können, ist denkbar. Lösungsmöglichkeiten im Softwarebereich können aber im Rahmen der Arbeit nicht behandelt werden.

Der zweite Komplex - ein optimaler Bestand an Versicherungsexperten - zielt eindeutig auf den Bereich des Personal-Managements. Der optimale Bestand ist aber nicht nur eine Frage der richtigen Qualität, sondern auch der richtigen Quantität. Quantität und Qualität hängen aber nicht nur von der Versicherungsleistung und der Nachfragedichte ab, sondern bedingen sich auch in ihrer Substituierbarkeit.

Inwieweit Qualität durch Quantität ersetzbar ist, liegt nicht nur im Bereich von Kosten/Nutzenüberlegungen, sondern ebenfalls im dem Problem, ob überhaupt qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind. Gerade für den Fall einer hochqualifizierten Sicherungsberatung auf Top-Management-Ebene, die als Sicherungsleistung des Industrieversicherers durchaus förderbar ist, muss aber ein höchst qualifizierter Mitarbeiterstab zu Verfügung stehen. Ansonsten findet nämlich gar kein Kontakt (zeitlich) statt, da die Leistung gar nicht oder nur unzureichend erstellt werden kann.

(1) vgl. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 206 ff.

Selbst wenn nur dieses Beispiel betrachtet wird, zeigt sich wieder deutlich, dass das Personal-Management von herausragender Bedeutung für den Erfolg des Industrieversicherers ist.

Ein weiterer wesentlicher Punkt, um die zeitliche Trennung zwischen dem Industrieversicherer und seinen Kunden zu verringern, ist die Standortsbestimmung. Bei der Standortwahl ist neben der Ortwahl selbst auch die Anzahl und die Grösse der Verkaufseinheiten zu berücksichtigen (1). Zudem ist die Standortpolitik des Industrieversicherers von strategischer Bedeutung (2), da sie grundsätzlich langfristiger Natur und nicht zuletzt deshalb Teil der Unternehmenspolitik ist (3).

In die Ueberlegungen ist weiterhin miteinzubeziehen, dass die dezentralen Unternehmenseinheiten nicht ausschliesslich dem Verkauf dienen. Beratung, Betreuung, Hilfestellung im Schadenfall, Information und Kommunikation sind weitere Faktoren, die die Entscheidung mit beeinflussen . Vor allem die Betreuung der Kunden muss auf lange Sicht sichergestellt werden, wenn nicht die Versicherungsschutzqualität darunter leiden soll (vgl. 34).

(1) vgl. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 221
(2) vgl. Krulis-Randa J., (Marketing-Logisitk), S. 219
(3) vgl. Rühli E., (Unternehmensführung II), S. 27

362.2 Raumkomponente

Die räumliche Ueberbrückung der Trennung zwischen Industrieversicherer und Kunde ist dank der abstrakten Eigenschaft des Gutes Versicherung kein Problem.

Selbst das "Produkt" Versicherungsexperte ist dank der Vielfalt von Fortbewegungsmittel, die Verbindung in die ganze Welt schaffen, leicht und schnell zu transportieren, bzw. einzusetzen. Ein Reisedienst, der von einer Zentrale organisiert wird und der Kundenkontaktnahme dient, ist somit durchführbar.

Die Möglichkeit, Kundenbesuche per Reisedienst zu erledigen, kann aber unter Umständen fixe dezentrale Standorte substituieren. Uebertragen kann man ausdrücken, dass ein fixer Standort durch einen flexiblen, den reisenden Versicherungsexperten, ersetzt wird. Diese Möglichkeit wird noch durch die rasante Entwicklung einer effizienten, weltweiten Kommunikationsstruktur erhöht. Nicht zuletzt ist die Entscheidung zwischen fixem oder flexiblem Standort auch eine Kostenfrage.

362.3 Qualitätskomponente

Die Qualitätskomponente des logistischen Systems des Industrieversicherers hat, im übertragenen Sinn, die Aufgabe, "dass die nachgefragte Ware in der gewünschten Form, Menge, Vielfalt und in gutem Zustand am Empfangsort bereitsgestellt wird " (1).

Wie in Kapitel 34 ausführlich besprochen, muss bei der Industrieversicherung das quantitative Denken durch ein qualitatives ersetzt werden. Die Bereitstellung der gewünschten Ware ist somit vermehrt unter dem Licht der Bereitstellung einer auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden abgestimmten Sicherungsleistung zu sehen. In diesem Sinn rückt die qualitative Versicherungsschutzgestaltung in den Vordergrund der Betrachtungen. Dazu zählt auch die fachliche Kenntnis und deren Anwendung durch den Versicherungsexperten.

Unter dem Gesichtswinkel der Sicherungsprogrammgestaltung muss der Versicherungsexperte allerdings nicht zwangsläufig ein ausgeprägter Versicherungs-, sondern vielmehr Sicherungsexperte sein. Er soll die ganze Vielfalt, bzw. das ganze Leistungsangebot des Industrieversicherers präsentieren können. Teilbereichsexperten können dann immer noch auf Wunsch herangezogen werden.

Die Notwendigkeit, umfassende und komplexe Absicherungssysteme anbieten zu können, ist auch aus der ebenso komplexen Risikosituation des Kunden abzuleiten. Dabei ist es nicht unbedeutend, dass dieses Potential beim Industrieversicherer vorhanden ist, sondern auch, dass das Potential beim Kundenkontakt spürbar wird. Damit soll gesagt werden, dass es uneffizient ist, einen Kunden einzig punktuell anzugehen. Der Sicherungsfachmann sollte vielmehr einen allgemeinen Blick für Risikosituation, Risikopolitik, Risk-Management, etc. mitbringen.

(1) s. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 251

362.4 Informationskomponente

Eine wesentliche Schwierigkeit bei der Betrachtung der Informationskomponente liegt darin, dass sie eng mit den anderen logistischen Komponenten verknüpft ist (1). Zusätzlich ist die Sicherungsleistung als erklärungsbedürftiges Gut ohnehin stark informations- bzw. kommunikationsbezogen, Information und Leistungsqualität stehen in einem positiven Verhältnis zueinander.

Das logistische Informationssystem, das gleichzeitig für den Industrieversicherer ein Kommunikationssystem bedeutet, hat aber nicht nur die Aufgabe, Kundeninformationen zu sammeln (2). Das System muss ebenso Informationen weiterleiten, bündeln, sortieren, filtern, etc., hat also die Aufgabe, Basisinformationen für das Unternehmen nutzbar zu machen. Der Aufbau eines solchen Systems ist zwar wegen seiner Komplexität äusserst schwierig, aber wegen seiner Notwendigkeit - bis hinauf zur Unternehmensführung - unabdingbar.

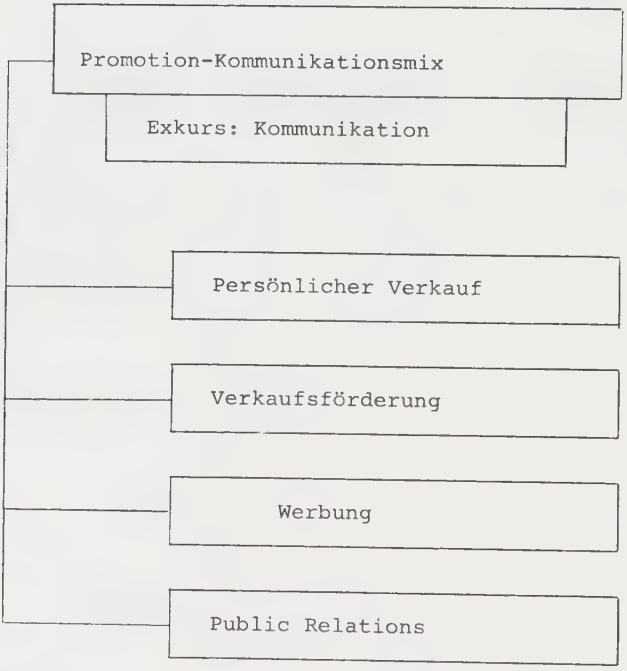
(1) vgl. Krulis-Randa J., Marketing-Logistik), S. 258
(2) vgl. Krulis-Randa J., (Marketing-Logistik), S. 266 ff.

363 Zusammenfassung

Wenn alle Zeichen darauf hindeuten, dass für den Industrieversicherer ein direktes Absatzkanalsystem zur Erstellung einer individuellen Absicherungsleistung notwendig ist, so liegt die Problematik beim Distributionsmix vermehrt beim logistischen System. Der Versicherungsexperte als Leistungs- und Wissensträger, muss zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, mit der richtigen "Menge" zur Verfügung stehen. Die Bereitstellung von potentiellen Mitarbeitern stellt demnach für den Personalbereich des Industrieversicherers eine wichtige Aufgabe dar. Weiterhin muss die Informations- und Kommunikationskomponente des Versicherungsexperten betont werden. Sie trägt wesentlich zu einem tieferen Verständnis des Kunden bei (Marktforschung) und damit auch zu einer verbesserten Sicherungsleistung.

37 Promotion - Kommunikationsmix

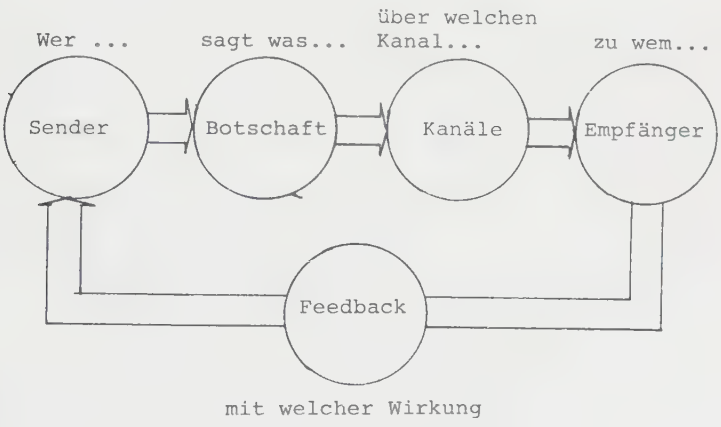
Abb. 3-19:



371 Exkurs: Kommunikation

Grundsätzlich müssen an einer Kommunikation wenigstens zwei Seiten beteiligt sein: der Sender und der Empfänger. Der Sender übermittelt dem Empfänger eine Botschaft. Zur Uebermittlung der Botschaft bedient sich der Sender eines Kanals. Die Reaktion des Empfängers erlaubt dem Sender ein Feedback. Daraus ergibt sich folgendes Kommunikationsmodell:

Abb. 3-20: Kommunikationsmodell (1)



Wir wollen nun aus noch zu erklärenden Gründen den Bereich Kanal und Empfänger ausser acht lassen und uns ganz den Teilen Sender und Botschaft widmen.

(1) vgl. Kotler P., (Marketing-Management 1980), S. 470

Spätestens an dem Punkt, an dem der Sender die Botschaft formulieren will, muss er fragen, was er eigentlich übermitteln will. Ein Industrieversicherer könnte z.B. die Botschaft übermitteln: ich bin ein Industrieversicherer!

Damit hätte er sich aber in keiner Weise von anderen Industrieversicherern unterschieden. Fragt der Industrieversicherer darauf, wie er sich wohl unterscheiden kann, muss er sich gleichzeitig die Frage stellen: wer bin ich? Er stellt die Frage nach seiner Identität.

Es soll hier darauf hingewiesen werden, dass sich der Industrieversicherer also nicht nur fragt, wie es Kotler (1) formuliert: "What does it (company) want to be ?" Er fragt sich in Bezug auf seine Identität ebenso, was er ist und was er darstellt. Dem Wollen sind nämlich durch die der Versicherung eigentümlichen Charakteristika Grenzen gesetzt. Insofern kann der "Wollens-Zustand" erst aufgestellt werden, wenn der "Seins-Zustand" geklärt ist. Natürlich findet auch hier ein Rückkopplungs-Prozess zwischen Seins- und Wollens-Zustand statt, allerdings innerhalb der unternehmensspezifischen Möglichkeiten.

Würde sich der Industrieversicherer bei der Identitätsuche bzw. bei seiner unternehmensspezifischen Profilierung einzig nach dem Wollen richten, läge die Gefahr der Selbstüberschätzung relativ nahe. Im I Ging wird die Notwendigkeit einer Beschränkung wie folgt ausgedrückt: "Unbeschränkte Möglichkeiten sind nichts, was für den Menschen geeignet ist. Dadurch würde sein Leben nur zerfliessen im Grenzenlosen. Um stark zu werden, bedarf es der freien Schrankensetzung der Pflicht."(2)

(1) Kotler P., (Marketing-Management 1980), S. 467
(2) I Ging, S. 219

Für die Kommunikation des Industrieversicherers mit den Kunden bedeutet dies, dass seine Stellung gegenüber den Kunden um so stärker ist, je bewusster und klarer er seine Identität erkennt und darzustellen vermag. Damit wird auch die Gefahr, dass die Botschaft misinterpretiert wird, verringert.

Trotz der Bedeutung der Identitätsfindung des Senders für die Kommunikation ist es sinnvoll, die Kommunikation aus dem Gesichtswinkel des Empfängers zu betrachten. Schliesslich ist der Empfänger Zielpunkt der Kommunikation. Da Kotler (1) eine ausführliche Beschreibung des Kommunikationsmodells vornimmt, beschränken wir uns hier auf die wesentlichen Merkmale.

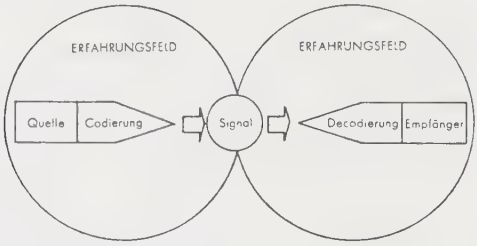
1) Empfänger: Segmentierung der Empfänger in Zielgruppen, als wesentliche Grundvoraussetzung zur Kundenbeeinflussung (siehe auch 33).

2) Kanäle: Unterscheidung in personale und nichtpersonale Kanäle. Personale Kanäle erlauben einen direkten interpersonalen Kontakt mit Zielpersonen. Nichtpersonale Kanäle übermitteln via Medien ohne interpersonalen Kontakt.

3) Botschaft: Die Botschaft, die der Empfänger erhält, setzt sich aus: Kanal, Sender, Produkt/Leistung und vielen anderen Dingen zusammen. Die Summe ergibt als Synergieeffekt einen Sinn des Produkts/Leistung. Es wäre zu prüfen, wie der "intendierte Sinn des Produkts" mit dem fundamentalen Bedürfnis des Käufers (vgl. 22) übereinstimmt. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Kommunikation ist das Einfühlungsvermögen des Senders in den Empfänger. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Botschaft seitens des Senders richtig codiert, bzw. seitens des Empfängers decodiert wird.

(1) vgl. Kotler P., (Marketing-Management 1980), S. 470 ff.

Abb. 3-21: Elemente einer erfolgreichen Kommunikation (1)



4) Sender: Der Einfluss des Senders auf den Empfänger ist dann am grössten, wenn der Sender Glaubwürdigkeit ausstrahlt. Für den Empfänger ist aber der Sender nicht zwangsläufig mit der Kommunikationsquelle identisch (z.B. Unternehmung, Verkäufer, Bekannter, etc.). In diesem Sinn ist hervorzuheben, dass es dem Sender "sehr auf sein Image sowie jenes der ihn vertretenden Medien und Fürsprecher ankommen muss. Je höher die Glaubwürdigkeit, desto wirksamer die Mitteilung. Ebenfalls heben diese Ergebnisse hervor, dass es wichtig ist, von Zeit zu Zeit erneut die Quelle mit der Mitteilung zu assoziieren" (2).

Nach all dem, was bislang zum Thema Beziehung, Kundenkontakt, Risikofaktor Mensch, etc. gesagt worden ist, wird schon bei den allgemeinen Bemerkungen zu einem Kommunikationsmodell deutlich,

(1) s. Kotler P., (Marketing-Management), S. 629
(2) s. Kotler P., (Marketing-Management), S. 635

dass der Industrieversicherer an einer störungsfreien Kommunikation mit seinen Kunden, bzw. potentiellen Kunden, interessiert sein muss. Aufbau von Vertrauen und Glauben an die Kompetenz und fachgerechte Beratung des Industrieversicherers sind dazu entscheidende Elemente.

Die Botschaft muss für den Kunden mit dem Industrieversicherer identifizierbar sein und der Industrieversicherer muss seinerseits die Botschaft so formulieren, dass sie für den Kunden verständlich ist.

372 Elemente des Kommunikationsmix

Die Teilelemente, aus denen sich der Kommmunikationsmix zusammensetzt, sind wie aus Abb. 3-19 hervorgeht

- Werbung
- Verkaufsföderung
- Public Relations
- persönlicher Verkauf

Alle vier Elemente sollen nach Meffert (1) den "zentralen Merkmalen der Kommunikation" dienen, nämlich:
"Uebermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen gemäss spezifischen Zielsetzungen."

(1) s. Meffert H., (Marketing), S. 412

372.1 Persönlicher Verkauf

Mit dem persönlichen Verkauf wird der direkte Kontakt zum Kunden hergestellt (1). Es entsteht eine persönliche Kommunikation im Gegensatz zur unpersönlichen Kommunikation (wie Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations).

Bezeichnen wir den persönlichen Verkauf als das wichtigste Kommunikationsinstrument für den Industrieversicherer, so hat es folgende Gründe:

- im Leistungsmix ist in allen Teilbereichen die Forderung nach einem persönlichen Kontakt zum Kunden sichtbar geworden.

- der Kontrahierungsmix betont die Notwendigkeit der Preisverhandlungen mit dem Kunden, d.h. einen persönlichen Kontakt.

- der Distributionsmix schliesslich verstärkt durch die direkte Absatzkanalwahl und die Rolle des Versicherungsexperten im logistischen System ebenfalls die Bedeutung des persönlichen Verkaufs.

Die Betrachtung der anderen Marketing-Instrumente führt somit zwangsläufig zum Einsatz des persönlichen Verkaufs. Es sei dennoch angemerkt, dass auch ohne die Betrachtung der anderen Marketing-Instrumente, schon allein wegen der Erklärungsbedürftigkeit der Industrieversicherungs- und Sicherungsleistung, eine Kommunikation mit dem Kunden ohne eine direkte, persönliche Verbindung nicht wirkam wäre (2).

(1) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 413
(2) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 449

Von Seiten des Kommunikationsmodells ist eine persönliche Verbindung zum Kunden ebenfalls wünschenswert. Einerseits kann sich der Sender ganz auf den jeweiligen Empfänger ausrichten und andererseits wird gleichzeitig eine Reaktion vom Sender auf seine Botschaft aufgefangen.

Praktisch kann die Beziehung aber durch mannigfaltige Störpotentiale verzerrt werden. Hauptstörfaktor liegt gerade in der Gegenüberstellung zweier und mehrerer Individuen, die auf der anderen Seite ein grosser Vorteil des persönlichen Verkaufs ist.

Lässt man den ganzen Bereich menschlicher Sympathie und Antipathie, der dem Industrieversicherer bewusst sein sollte, weg, so ist wesentlicher Bestandteil des persönlichen Verkaufs die richtige Codierung und Decodierung der Botschaft. Daraus folgt für den Industrieversicherer eine intensive Schulung seines Kontaktspersonals und die klare Formulierung der Botschaft.

372.2 Verkaufsförderung

Das Schulungsprogramm für das Verkaufspersonal kann als Teil der Verkaufsförderung bezeichnet werden, wenn man darunter die Erhöhung der Effizienz des Verkaufspersonals versteht (1).

Die Verkaufsförderung des Industrieversicherers ist somit rein indirekter Natur, was ihre Rolle aber keineswegs schmälert. Im Gegenteil, Verkaufsschulung, finanzielle Sondervergütungen, geplante Treffen zum Gedankenaustausch, Verkaufsunterlagen etc. bieten dem Industrieversicherer viele Möglichkeiten, auf seine Mitarbeiter einzuwirken. Im Sinn des Aufbaues einer eigenen Identität ist dies unerlässlich, weil die Unternehmensidentität von den Mitarbeitern mitgetragen werden muss.

Umgekehrt kann mehr Sinn in die Arbeitswelt gebracht werden. Eine Identifikation mit der Unternehmung wird möglich, und damit sowohl das Arbeitsleben des einzelnen Mitarbeiters sinnvoller, als auch die Identität des Industrieversicherers belebt.

(1) vgl. Meffert H.,(Marketing), S. 458

372.3 Werbung

Als drittes Element des Kommunikationsmix wird die Werbung als ein weiteres unpersönliches Kommunikationsmittel untersucht. Neben dem Merkmal der Unpersönlichkeit steht weiterhin das der zwangsfreien und bewussten Beeinflussung des potentiellen Käufers (1).

Im Gegensatz zum persönlichen Verkauf hat die Werbung nicht die Möglichkeit, persönlich auf den Kunden einzuwirken. Dadurch fällt sowohl die Feineinstellung der Botschaft, als auch die Messung des Erfolgs schwerer. Um dennoch die Störquote bei der Uebermittlung der Botschaft so gering wie möglich zu halten, ist, wie im Kommunikationsmodell schon erwähnt, die Definition der Zielgruppe(n) unumgänglich.

Einerseits stehen dem Industrieversicherer hierfür die Marktsegmentierungskriterien zur Verfügung (vgl.33), d.h. Ansatzpunkt im Bereich "System-Unternehmung", "Faktor-Mensch" und im Mischfeld "System-Mensch". Andererseits können bewusste und/oder unbewusste Bedürfnisse des Industrieversicherungsnehmers angesprochen werden (vgl. 222 und 24). Kombiniert man die Möglichkeiten, ergibt sich ein weiteres Beeinflussungsfeld.

Es wird ebenso sichtbar, dass ohne eine übergreifende Werbeplanung der Weg in ein Chaos führen kann. Schliesslich ist die Werbung nicht isoliert zu betrachten, sondern muss im Kommunikationsmix abgestimmt sein. Ihre Wirkung reicht sogar weit über den Kommunikationsbereich hinaus, wenn man Werbung als eine mögliche Darstellung der Unternehmensidentität betrachtet.

(1) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 412 f

372.4 Public Relations

Wenn, wie erwähnt, ein langfristiges Ziel des Kommunikationsmix darin besteht, eine Beziehung zwischen Sender und Empfänger aufzubauen, so bietet sich mit dem Instrument der Public Relations eine Möglichkeit.

Die Gestaltung der Beziehung des Industrieversicherers zur Oeffentlichkeit mit dem Ziel, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Verständnis zu schaffen (1), setzt einen weitreichenden Blick voraus. Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Verständnis können nur über einen Zeitraum erzeugt werden. Zeitpunktbezogene "Vertrauensbeweise" bewirken unter Umständen nur einen gegenteiligen Effekt.

Gerade der Industrieversicherer, dessen Leistungen sich sowohl über einen Zeitraum erstrecken, als auch einen grossen Teil Vertrauen beinhalten, muss sich mit der Beziehung zur Oeffentlichkeit befassen. Die Möglichkeiten über Presse, Zeitschriften, etc. sind vielfältig.

Als eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Oeffentlichkeitsarbeit muss wieder das Wissen um die eigene Unternehmensidentität gelten. Die Einheit in den vielfältigen Kommunikationsformen muss gewahrt bleiben, wenn nicht unnötige Ueberschneidungen und Energieverluste hingenommen werden sollen.

(1) vgl. Meffert H., (Marketing), S. 461 ff.

373 Zusammenfassung

Die Bedeutung der Kommunikation wird bei allen Marketing-Instrumenten betont. Sie schafft die menschliche Beziehung zwischen Versicherungsexperten und Kunden. Sie hilft damit u.U., persönliche Unsicherheiten und Aengste aufzudecken, zu klären und abzuschwächen, vielleicht sogar aufzulösen.

Als Hintergrund für einen erfolgreichen - und damit meinen wir für beide Seiten erfolgreichen - Kontakt ist die Werbung und Public-Relations zu betrachten. Beide Elemente können wesentlich zur Verkaufsförderung beitragen.

Wesentlich bleibt aber schliesslich das Auftreten des Versicherungsexperten oder Risikoberaters selbst. In diesem Sinn kann seine Auswahl und Schulung kaum sorgfältig genug durchgeführt werden.

38 Marketingmix

In der Einleitung zu diesem Kapitel ist schon erwähnt worden, dass die einzelnen Instrumente und deren Teilbereiche aufeinander abgestimmt werden müssen. Die Notwendigkeit einer Koordination ist auch während der Diskussion der einzelnen Instrumente immer wieder aufgezeigt worden. Das nicht zuletzt aus Gründen einer einheitlichen Darstellung des Industrieversicherers.

Daraus folgt als Aufgabe eines Marketingmix die Koordination der Marketing-Instrumente. Es sei aber darauf hingewiesen, dass eine Koordination nicht einmalig stattfindet, sondern sich vielmehr den sich wandelnden Umweltbedingungen anpassen muss. Als Beispiel mag dafür die sich ständig verändernde Risikoproblematik des Industrieversicherungsnehmers gelten, die damit zwangsläufig eine immer neue Ausrichtung der Marketing-Instrumente erfordert.

Bislang konnte die wissenschaftliche Forschung keine exakte Methode zur Optimierung des Marketingmix finden. Eine Annäherung sieht Meffert (1) in der Anwendung heuristischer Prinzipien: "entscheidend ist, dass durch eine "Politik kleiner Schritte" - Zug um Zug gewissermassen - eine Menge erfolgversprechender Lösungen generiert und ein Pfad guter Lösungen beschritten wird, der auf lange Sicht in das gewünschte Zielgebiet führt."

Von der wissenschaftlichen Seite kann also keine Patentlösung für die Koordinationsprobleme im Marketing-Mix erbracht werden.

(1) s. Meffert H., (Marketing), S. 487 ff.

Dennoch können wir für die Abstimmung der verschiedenen Instrumente Schwerpunkte setzen, die sich im Laufe der Arbeit herauskristallisiert haben. Wir möchten diese Punkte im folgenden ausführen:

- Versicherungsschutz- und Sicherungsleistungen sind die Kernleistung des Industrieversicherers. Versicherungsschutzmassnahmen sollten wenn möglich immer im Zusammenhang mit übergreifenden Sicherungsmassnahmen betrachtet werden. Ziel ist die Erstellung eines umfassenden Sicherungssystems, in das langfristig die risikopolitische Beratung einfliessen muss.

- Langfristig sollte eine Trennung zwischen Versicherungsschutzleistung und unabhängiger Risiko-Beratung gezogen werden. Instrumente für eine umfassende Beratung finden sich in der Strukturierung des Risikosystems.

- Der Mitarbeiter als Versicherungsexperte, Risikoberater oder Kundenbetreuer ist wesentlich bei der kundengerechten Leistungserstellung des Industrieversicherers beteiligt. Er ist der Brückenkopf der menschlichen Beziehung zwischen Kunde und Versicherer. Schulung und Auswahl des Mitarbeiterstabs ist deshalb von grosser Bedeutung.

- Die individuellen Bedürfnisse des Industrieversicherungsnehmers fordern einen direkten Kundenkontakt. Der Absicherungsexperte wird damit zum logistischen Problem.

- Um eine langfristige Kundenbeziehung auf der Basis des Vertrauens aufzubauen, ist die Identitätspflege des Industrieversicherers unablässig. Public Relation und Werbung können hier zum Aufbau eines chafakteristischen Unternehmensprofils beitragen.

- Das Wissen um die aktuelle Problematik der potentiellen Industrieversicherungskundschaft ist grundlegend Voraussetzung für eine individuelle Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Marktforschung und Marktsegmentierung liefern hierfür ihre spezifischen Beiträge.

Die Harmonisierung des Marketing-Mix findet demnach unter den Vorzeichen systematisierter und strukturierter Absicherung, sowie direkter Kundenbeziehung statt. Andere Massnahmen zur Ueberbrückung der Trennung zwischen Angebot und Nachfrage sind zwar für eine vollumfängliche Kundenbefriedigung unerlässlich, spielen aber im Gesamtzusammenhang nur eine sekundäre Rolle.

Die sich nun stellende Frage ist, wie der Industrieversicherer diesen Anforderungen gerecht werden kann. Schliesslich sind in seinem Marketing-Konzept nicht nur die Befriedigung der Kundenbedürfnisse, sondern seine Gewinn- und Umweltorientierung zu beachten. Wir werden im nächsten Kapitel auf diese Frage eine Antwort zu finden suchen.

4 Das Marketing-Konzept und die Systemorientierung

41 Einleitung

Der Gedanke, Gewinn durch Kundenzufriedenheit anstatt durch reines Umsatz- oder Profitdenken zu realisieren, hat uns bisher durch die Arbeit geleitet. Die Erkenntnis und Befriedigung der Kundenbedürfnisse nach diesem Gesichtspunkt, haben wir als typisch für eine marketingorientierte Denk- und Handlungsweise erkannt. Allerdings darf eine Unternehmung nicht nur diesem Teil eines Marketing-Konzepts folge leisten, da sie sonst ihre eigenen Bedürfnisse vernachlässigen würde. Deshalb haben wir betont, dass die Unternehmung, oder in unserem Fall der Industrieversicherer, gewinnorientiert denken und handeln muss. Das Gewinnstreben des Industrieversicherers sollte aber langfristiger Natur sein, falls es nicht das Prinzip der Kundenorientierung unterlaufen wollte. Als Lösung des Problems empfahlen sich langfristige Ertragsüberlegungen, die sowohl der Kunden- als auch der Gewinnorientierung gerecht werden sollten.

Als eine weitere in die Marekting-Ueberlegungen zu integrierende Komponente ist die Umweltorientierung erkannt worden. Sie trägt nicht nur der Beziehung Angebot/Nachfrage Rechnung, sondern berücksichtigt Auswirkungen, die nicht direkt die Marktpartner betreffen. Ein allgemeines Beispiel für die Missachtung dieser Komponente haben wir in der Umweltverschmutzung und ihren Folgen erkannt. Die Integration des Umwelt-Elements in ein Marketing- Konzept erfordert unternehmerische Verantwortung, d.h. den Einbezug von immateriellen menschlichen Werten in die Denk- und Handlungsweise der Führungskräfte.

Wir wollen in diesem Kapitel versuchen, einen Weg aufzuzeigen, wie im Sinn einer Marketingorientierung sowohl eine Gewinnorientierung, als auch eine Umweltorientierung für den Industrieversicherer erreichbar ist. Mit Hilfe von internen und externen Situationsvariablen, werden wir versuchen, die Restriktionen aufzuzeigen, die für eine integrierte Gewinn- und Umweltorientierung massgeblich sind.

42 Gewinnorientierung

Wir wollen die Gewinnorientierung unter zwei Gesichtspunkten betrachten. Zum einen unter dem der internen Situationsvariablen und zum anderen unter dem der Faktoren, die eine kundenorientierte Leistungserstellung von Aussen beeinflussen. Im zweiten Fall wenden wir uns demnach dem Beschaffungsmarkt des Industrieversicherers zu.

421 Die internen Situationsvariablen

Die Aufnahme der Ist-Situation des Industrieversicherers ist notwendig, um zu erkennen, inwieweit er den Kundenbedürfnissen gerecht werden kann und inwieweit er damit die Trennung zwischen Angebot und Nachfrage in eine Beziehung und in einen konkreten Tausch wandeln kann. Eine Unternehmensanalyse bietet hierzu wesentliche Basisinformationen (1). Zudem hilft die Aufnahme des Ist-Zustands, die Identität des Industrieversicherers zu klären, und somit das ihm eigene Profil zu schaffen.

(1) vgl. Wehrli H.P., (Marketing), S. 86

H.P. Wehrli (1) nennt folgende interne Situationsvariablen, die für eine objektive Beurteilung des Ist-Zustands einer Unternehmung hilfreich sind:

- Unternehmungspolitik

- Marktstellung
  - Absatzmarkt
  - Beschaffungsmarkt

- Finanzsituation

- Kostensituation

- Forschung und Entwicklung

- Produktion

- Personelle Situation

- Organisation

Bis auf die zwei Punkte Forschung/Entwicklung und Produktion kann die Auflistung auch für den Industrieversicherer übernommen werden. Anstelle von Forschung und Entwicklung könnte man Personalschulung und -entwicklung setzen, da wie gesagt, auf dem Mitarbeiterfeld die Grundlage für kreative Produktinnovationen liegt. Der Begriff Produktion, im Sinn des Produktionsprozesses bei Sachgütern, ist ebenfalls für die Leistungserstellung eines abstrakten Wirtschaftsguts, wie es den Versicherungsschutz darstellt, irreführend. Produktion, im Sinn des Industrieversicherers, wäre die Effizienz des Aussendienstes, bzw. die "Erstellung" von Versicherungsabschlüssen.

(1) Wehrli H.P., (Marketing), S. 86 f

422 Die Produktionsfaktoren

"Marketing ist die planmässige Vorbereitung und Verwirklichung des Tauschvorgangs, der entweder auf Initative des anbietenden oder des nachfragenden Marktpartners entsteht, und deswegen ist Marketing nicht mit Verkauf, Absatz, Einkauf, Beschaffung oder Warendistribution identisch, sondern schliesst diese Begriffe mit ein." (1)

In Kapitel 2 und 3 haben wir uns ausführlich mit Verkauf, Absatz und Warendistribution beschäftigt. Unser Blick war demnach vom Industrieversicherer auf seinen Absatzmarkt gerichtet. Wir wollen uns nun dem Beschaffungsmarkt zuwenden, um herauszufinden, mit welchen Schwierigkeiten der Industrieversicherer konfrontiert wird, wenn er die Mittel zu beschaffen sucht, die zu einer kundengerechten Leistungserstellung notwendig sind. Wir betrachten also nicht allgemein die Beschaffungsproblematik, sondern vielmehr ihren marketing-orientierten Aspekt.

Die klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital und technisches Wissen müssen zu diesem Zweck abgewandelt, bzw. erweitert werden. Wir sprechen deshalb von:

- Raum
- Kapital
- Rückversicherung
- Leistung
- Wissen

(1) Krulis-Randa J., (Marketing, Theorie und Praxis), S. 65

422. 1 Raum

Der Industrieversicherer braucht als Basis zur Erstellung seiner Sicherungsleistungen selbstverständlich Raum, d.h. einen Ort, an dem die "Produktion" stattfindet. Im Marketing-Instrument "Place" sind wir schon auf die Raumkomponente eingegangen und haben beschrieben, dass Standortwahl und der Versicherungsexperte als Wissensträger unter dem Gesichtspunkt eines direkten Absatzweges zu betrachten sind. Die Beschaffung von Raum ist demnach unter dem Blickwinkel der optimalen Kundennähe zu sehen. Die Beschaffung und Bereitstellung von Raum bezieht sich demnach auf die Zentralisation bzw. Dezentralisation von Standorten. Folgen wir weiter dem Faktor der Kundennähe, so muss sich der Standort eines Industrieversicherers zwangsläufig an Industrieballungszentren befinden. Wir hatten aber auch festgestellt, dass fixe Standorte durch "flexible" Versicherungsexperten und durch technische Kommunikationsmittel ersetzbar sind.

Würden wir nur den direkten Kundenkontakt berücksichtigen, so müsste der Versicherungsexperte seinen Standort im Unternehmen des Kunden selbst haben, d.h. ein Maximum an Dezentralisation. Da das wohl in den meisten Fällen nicht möglich ist, muss ein Standort gewählt werden, der dem Kunden möglichst nahe, bzw. vielen Kunden möglichst nahe ist.

Der Faktor Raum wird aber in der Beschaffung für den Industrieversicherer immer teurer. Der Substitutierbarkeit von fixen Standorten durch flexible Experten, sind ebenfalls relativ enge Grenzen gesetzt. Es bleibt demnach die Frage offen, inwieweit durch technische Kommunikationsmittel (und damit einem indirekten Kundenkontakt) der Raumfaktor optimiert werden kann.

Es wäre in diesem Zusammenhang interessant zu wissen, inwieweit Telefon, Telex, Telefax und auch Briefe, und als weitere Ent-

wicklung Videotext und Videobild, als direkter Kontakt vom Kunden empfunden würden. Je nach Aussage könnte dann das richtige Mittel vom Industrieversicherer in der Kommunikation mit dem Kunden eingesetzt werden. Damit würde auch ein zentraler Standort der Gewinnorientierung des Industrieversicherers gerecht werden und würde mit der Kundenorientierung übereinstimmen.

Zusammenfassung:

Im Zusammenhang mit dem Produktionsfaktor Raum sind fixe Standortwahl, flexible Sicherungsexperten und technische Kommunikationsmittel zu sehen. Die Substituierbarkeit von direkten Kundengesprächen hängt wesentlich davon ab, ob der Kunde die technischen Kommunikationsmittel akzeptiert. Auf dezentrale, fixe Standorte kann deshalb auch unter den Gesichtspunkten der Gewinnorientierung vom Industrieversicherer nicht verzichtet werden.

422.2 Kapital

Die Beschaffung von Kapital dürfte in der Regel für den Industrieversicherer nicht mit Schwierigkeiten verbunden sein. Wir möchten hier nicht auf alle Einzelheiten rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Natur eingehen, die mit der Kapitalbeschaffung in Beziehung stehen. Wir möchten vielmehr einem anderen Gedankengang folgen, der nicht die finanzielle, materielle Seite des Kapitals, sondern die immaterielle Seite betrifft.

Wir gehen davon aus, dass Kapital die materielle Basis oder Grundenergie für jede unternehmerische Tätigkeit ist. In Hand mit der finanziellen Grundausstattung geht aber auch immer eine Idee, mit deren Hilfe der Unternehmung eine Bewegungsrichtung gegeben wird. Im Gegensatz zum materiellen Finanz-Kapital möchten wir deshalb vom immateriellen Geist-Kapital reden. Die Gründungsidee oder das Geist-Kapital sind bestimmend für Unternehmenszielrichtung, -profil, -identität und -philosophie. Es trägt also wesentlich zur Ausstrahlung, d.h. zur Wirkung, die eine Unternehmung auf Dritte hat, bei.

Wir haben schon im Kommunikationsmix darauf hingewiesen, dass die Identität und das Profil des Industrieversicherers wesentlich für die reibungslose Kommunikation mit seinen Kunden sind. Die Stärke der Stellung des Industrieversicherers ist dabei wesentlich von einer genauen Grenzziehung seiner Identität abhängig. Im Sinne einer dynamischen Betrachtungsweise muss die Grenzziehung immer wieder vollzogen werden, um der im Laufe der Zeit gewandelten Umwelt gerecht zu werden. Insofern muss das Geist- Kapital immer wieder "beschafft" werden, oder anders formuliert, es muss ständig erneuert werden, um erhalten zu bleiben. Dabei besteht die Schwierigkeit oder Kunst darin, im Wandel die Kontinuität zu wahren. Die Wahrung der Kontinuität ist deshalb von Bedeutung, da sich im Laufe der Zeit ein Name, Ruf, Image oder wie immer man diese Phänomene nennen will, bildet. Würde

die Kontinuität missachtet oder gebrochen, würde auch zwangsweise das Bild der Unternehmung darunter leiden, was wiederum Auswirkungen auf die Beziehung zu Dritten hätte.

Für den Industrieversicherer ist deshalb die Erhaltung seines Geist-Kapitals eine wichtige Aufgabe. Die Bedeutung der Aufgabe wird sogar noch dadurch betont, dass er eine abstrakte Leistung erstellt, die eben nicht den fünf Sinnen zugänglich ist, sondern einzig gedanklich erfassbar ist. Deshalb liegt auch eine Assoziation mit solch ungreifbaren Faktoren wie Image, Identität und Geist-Kapital nahe.

Schliesslich schafft Geist-Kapital nicht nur Vertrauen für langfristige Kundenbeziehungen, sondern auch Vertrauen der Mitarbeiter in das Selbstverständnis ihrer Tätigkeit. Selbstverständnis in dem Sinn, dass ihnen ihre Mitarbeit am Gesamtwerk Unternehmung eine sinnerfüllte Lebensaufgabe ermöglicht. Damit sind sie aber auch motiviert und arbeiten letztlich effizient. Das kann für ein gewinnorientiertes Marketing-Konzept nur nützlich sein.

Die Beschaffung von Geist-Kapital als immateriellem Wert trägt somit zu einer Gewinnorientierung des Industrieversicherers bei. Die Auseinandersetzung und Entwicklung der Unternehmensidee im Sinn einer Kontinuität im Wandel ist für eine langfristige Kundenbeziehung und Mitarbeitermotivation notwendig. Finanz- und Geist-Kapital ergänzen sich nach dem Yin/Yang-Prinzip zu einer Einheit und bilden einen Grundstein des Marketing-Konzepts.

422.3 Rückversicherung

Auf dem weltweiten Rückversicherungsmarkt ist ein Ueberangebot an Kapazität vorhanden. Für den Erst- und damit den Industrieversicherer ist diese Situation auf den ersten Blick günstig, da er für seine Risiken ohne Schwierigkeiten Rückdeckung finden kann.

Auf den Versicherungsmarkt als Ganzes gesehen hat diese Situation allerdings negative Folgen. Durch das Ueberangebot an Rückversicherungsdeckung wird dem Erst- und Industrieversicherer ermöglicht, vermehrt "schlechte" Risiken aus Volumengesichtspunkten in sein Portefeuille aufzunehmen, um sie dann in Rückdeckung zu geben und damit auch einen Teil des "schlechten" Risikos. Das Attribut schlecht bezieht dabei auf eine zu geringe Prämie in Verhältnis zum Risiko. Die Haftpflichtversicherung in den Vereinigten Staaten ist hierfür ein gutes Beispiel: ein Produzent für Mikrowellenherde musste einer älteren Dame Schadenersatz für ihren toten Pudel leisten. Sie hatte versucht, den frisch gewaschenen Hund im Mikrowellenherd zu trocknen. Allein die Tatsache, dass in diesem Fall ein Schadenersatz zu leisten war, dürfte auf die Schwierigkeiten bei der Kalkulation einer angemessenen Prämie hinweisen.

Auf dem Industrieversicherungsmarkt führt die Risikoverschiebung von der Industriekundschaft zum Versicherer zu einem Prämienzerfall und damit auch zu einem verstärkten Konkurrenzkampf auf der Prämienebene zwischen den Versicherern. Wenn aber Industrieversicherungsschutz vom Kunden nur noch nach Kostengesichtspunkten eingekauft wird, verliert zwangsläufig das qualitative Element an Bedeutung. Für den Industrieversicherer, der seine Leistung nach den Kundenbedürfnissen ausgerichtet hat, und qualitativ hochwertige und für ihn aufwendigen Sicherungs- und Versicherungsschutz erstellt, ist diese Entwicklung problematisch.

Langfristig wird der Rückversicherungsmarkt die aus dem Industrieversicherungsmarkt entstehenden Verluste nicht hinnehmen. Dann verliert der Industrieversicherer die für ihn notwendige Rückdeckung, bzw. muss für sie einen unangemessen hohen Preis bezahlen. Auf dem Industrieversicherungsmarkt selber ist ein gewinnbringendes Geschäft wegen des ruinösen Wettbewerbs (Prämienzerfall) auch kaum mehr möglich. Zudem wird eine kurzfristig denkende Kundschaft von dem niedrigen Prämienniveau profitieren und den Wettbewerbskampf der Industrieversicherer für sich positiv nutzen. Mit anderen Worten, eine individuell auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Sicherungsleistung ist für den Industrieversicherer zu aufwendig.

Zur Lösung des Problems gibt es zwei Möglichkeiten. Die eine ist, dem Markttrend zu folgen und günstigen, dafür qualitativ geringwertigen, Versicherungsschutz anzubieten, mit dem Ziel, ein möglichst hohes Prämienvolumen und einen Ausgleich des versicherungstechnischen Verlusts durch eine forcierte Anlagepolitik zu erreichen. Die andere Möglichkeit besteht darin, den Versicherungsbestand zu sanieren und einen qualitativ hochwertigen Kundenstamm aufzubauen, auf die Gefahr hin, das Prämienvolumen zu reduzieren und damit auch die Chance eines Verlustausgleichs durch die Anlagemittel.

Unter dem Gesichtspunkt von langfristigen Ertragsüberlegungen, kann nur die zweite Möglichkeit zum Erfolg führen. Industrieversicherung ohne professionellen Rückversicherungsschutz ist unmöglich. Deshalb muss der Industrieversicherer langfristig an einer guten Beziehung zu seinen Rückversicherern interessiert sein (und gut heisst hier, dass der Rückversicherer nicht permanent Verluste hinnehmen muss). Das schlägt, wie gesagt, auf den Industrieversicherungsmarkt durch, z.B. in Form einer Bestandssanierung.

Langfristig hat diese Haltung des Industrieversicherers aber auch für den Kunden Vorteile. Die Industrie kann aufgrund ihrer

komplexen Risikosituation nicht auf ein hochwertiges Absicherungssystem verzichten. Und dieses System ist nur von einem Spezialisten zu erstellen, dem Industrieversicherer.

Es wäre in diesem Zusammenhang interessant zu untersuchen, welche Instrumente dem Rückversicherer zu Verfügung stünden, um den Industrieversicherungsmarkt zu beeinflussen. Dann könnte der Rückversicherer eine Ausgleichsfunktion erfüllen und den Industrieversicherungsmarkt langfristig beruhigen. Das würde auch das klassische Prinzip "der Rückversicherer folgt dem Schicksal des Erstversicherers" in einem anderen Licht erscheinen lassen, bzw. dem Rückversicherer eine aktive Rolle bei der Risikoselektion auf dem Industrieversicherungsmarkt zuteilen.

Die Beschaffung von Rückversicherung hat für den Industrieversicherer nicht nur Folgen für seine Gewinnorientierung, sondern bestimmt auch langfristig Gesichtpunkte, die die Kundenorientierung betreffen. Ein aktiver Rückversicherer kann in diesem Sinn eine Ausgleichsfunktion erfüllen und indirekt auf den Trend im Industrieversicherungsmarkt einwirken. Das ist aber nur unter der Voraussetzung einer engen Beziehung zwischen Industrie- und Rückversicherer möglich.

422.4 Leistung

Die Bedeutung des Mitarbeiters für die Leistungserstellung des Industrieversicherers ist so oft an verschiedensten Stellen und und in verschiedensten Zusammenhängen genannt worden, dass allein aus der Häufigkeit der Nennung eine zentrale Stellung bei der Beschaffung als Produktionsfaktor abgeleitet werden könnte. Seine Rolle als Wissensträger, Kontaktperson, Vertrauensmann, Informationsmittler, Leistungsersteller, Versicherungsexperte, Risiko-, bzw. Sicherungsfachmann, flexibler Standort, usw. sind so vielfältig, dass wir über jede ein eigenes Kapitel schreiben müssten, wenn wir nicht schon an Ort und Stelle der Nennung auf seine Aufgabe hingewiesen hätten. Das befreit uns allerdings nicht von unserer Aufgabe, die Beschaffungsseite dieses Produktionsfaktors näher ins Auge zu fassen.

Wir möchten als Beispiel für die Beschaffungsproblematik den Risiko-bzw. Sicherungsfaktor wählen, weil er langfristig für ein kundenorientiertes und damit gewinnorientiertes Marketing-Konzept unablässig ist. Wenden wir uns dem Profil des Risikoexperten zu, so würde er idealtypisch über folgende drei Wissengebiete Kenntnis haben: Betriebswirtschaft, Versicherungswesen, Psychologie.

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind notwendig, um das System Unternehmung in seiner Ganzheit zu verstehen und zu erfassen. Versicherungstechnisches und allgemeines sicherungstechnisches Wissen sind erforderlich, um das spezifische Risikosystem der Unternehmung zu identifizieren und ihr ein Absicherungssystem gegenüber zu stellen. Psychologische Kenntnisse helfen schliesslich, dem Faktor Mensch gerecht zu werden, so wie wir es in den vorherigen Kapiteln besprochen haben.

Das Angebot von idealtypischen Sicherungsexperten auf dem Arbeitsmarkt ist allerdings verschwindend gering. Infolgedessen muss der

Industrieversicherer zwangsläufig Fachkräfte, die seinen Anforderungen entsprechen sollen, selber ausbilden bzw. weiterschulen. Das Schwergewicht bei der Beschaffung von Sicherungsexperten wird damit vom externen Arbeitsmarkt auf interne Personalschulung und -entwicklung verlegt. Der jeweilige Ausbildungsgegenstand hängt davon ab, welchen der drei Anforderungskriterien der Kandidat nicht genügt.

Sollte ein Schwerpunkt bei den drei Kriterien selbst gewählt werden, so müsste für den Sicherungsexperten die betriebswirtschaftliche Ausbildung den Vorrang haben. Ein Studium der Betriebswirtschaft vermittelt das notwendige System, um ein Unternehmen umfassend zu analysieren und damit Stärken und Schwächen aufzuzeigen. Im zweiten Schritt kann eine Spezialisierung auf versicherungs- und sicherungstechnische Bereiche vorgenommen werden. Wesentlich ist die Fähigkeit des Sicherungsexperten, die Kundenunternehmung in ihrer Ganzheit zu erfassen und nicht nur Detailfragen zu behandeln. Die Vermittlung von psychologischen Kenntnissen, die z.B. in einem geschulten Erkennen von Stärken und Schwächen des Gesprächspartners liegen könnten, würde das Bild abrunden.

Die Entwicklung eines potentiellen Personalbestands ist nur langfristigen Betrachtungen zugänglich. Langfristig sind auch die Ertragsüberlegungen, die damit zusammenhängen. Die sich ändernden Bedingungen auf dem Industrieversicherungsmarkt fordern ein immer komplexer werdendes Absicherungskonzept. Das kann nur von hochqualifizierten Mitarbeitern erstellt werden, was in der Regel mit erhöhten Personalaufwendungen verbunden ist. Gedanklich ist dieser Aufwand, wie gesagt, allerdings als Investition zu denken, die eine risikoadäquate Absicherung der Kundensituation auch in Zukunft ermöglicht. Personalaufwand ist deshalb im Verhältnis zur Qualität der Sicherungs- und Versicherungsleistung zu betrachten. Nicht zuletzt hängt auch von der Qualifikation der Mitarbeiter das versicherungstechnische Ergebnis ab, das erhebliche Einwirkungen auf die Gewinnsituation des Industrieversicherers hat.

422.5 Wissen

Wissen ist direkt über den Faktor Mensch und indirekt über Technik zu erwerben. Für den Industrieversicherer fällt die Beschaffung von hochqualifizierten Mitarbeitern, wie im letzten Abschnitt ausgeführt, und der Erwerb von Wissen als Faktor Mensch faktisch zusammen, so dass wir uns hier nicht zu wiederholen brauchen.

Wissen in Form von Technik ist vom Industrieversicherer vor allem im Bereich der EDV zu beschaffen. Der schnelle Zugriff in Kundendaten wird für die komplexe Leistungserstellung des Industrieversicherers immer wichtiger. Mit diesen Anforderungen wird sowohl der Hard- als auch Softwarebereich angesprochen, wobei auf letzterem zwangsweise der Schwerpunkt liegt. Die Beschaffung von Programmen ist allerdings für den Industrieversicherer wegen der spezifischen Anwendung stark limitiert. Programme müssen vielmehr in Zusammenarbeit mit EDV-Experten erstellt werden.

Die Erstellung eines Programms ist in der Regel zeit- und kostenaufwendig. Deshalb sind Entscheidungen, die die Partnerwahl im EDV-Bereich treffen, nur nach langfristigen Gesichtspunkten zu treffen. Damit kommt wiederum die Hardware-Komponente ins Spiel, z.B. ob der EDV-Partner in der Lage ist, die nächste Computergeneration bereitzustellen.

Wir haben den EDV-Faktor bewusst beim Produktionsfaktor Wissen und nicht (oder auch) beim Faktor Arbeit genannt. Die Erfahrung zeigt, dass der Einsatz von EDV beim Industrieversicherer nicht zu einer Substitution von menschlicher Arbeitskraft führt. Die EDV füllt vielmehr die Lücke, die durch die ständig komplexer werdenden Anforderungen gerissen wird. Die Anwendung von EDV am Arbeitsplatz hat zudem zu einem vergrösserten Raumbedarf geführt, da die technische Apparatur zusätzlichen Platzbedarf erfordert.

Die Beschaffung von Wissen ist somit sowohl von technischer und menschlicher Seite nur langfristigen Ueberlegungen zugänglich.

43 Umweltorientierung

Die Beachtung der Umwelt, vor allem unter oekologischen Gesichtspunkten, ist ein relativ neuer Faktor, mit dem sich die Unternehmensführung auseinandersetzen muss. Grund dazu gab in den westlichen Industrieländern die zunehmende Umweltverschmutzung mit den Folgen, die jedem bekannt sind: Smog, tote Gewässer, Lärm, Waldsterben, etc.. Es wurde klar, dass Ressourcen wie Luft, Wasser, Erde nicht in beliebigem Mass zur Verfügung stehen, sondern im Gegenteil, dass die genannten Elemente zu schützen sind, da sie die Basis der Lebensqualität sind. Dennoch findet der Umdenkungsprozess vom Raubbau zum Schutz nur langsam statt. Zum Teil wohl dadurch bedingt, dass eine Integration der Umweltschutzkomponente in die Unternehmenspolitik und deren Umsetzung in der Realität mit hohen Investitionen verbunden sind, die kurzfristig nicht ertragsbringend sind, oder überhaupt nicht unter Ertrags/Aufwands-Gesichtspunkten gesehen werden können. Luft, Wasser, Licht, Ruhe sind nur schwer einer materiellen Bewertung zugänglich, obwohl sie, wie gesagt, wesentlich zum Wohlbefinden des Menschen und seiner Lebensqualität beitragen. Unter letzten Gesichtspunkten sind auch schliesslich Entscheidungen zu treffen, die die Umweltorientierung betreffen. Sie fallen in das Feld der unternehmerischen Verantwortung im weitesten Sinn. Verantwortung für das Produkt und seine Auswirkungen, sei es beim Produktionsprozess oder beim Käufer.

Wir wollen auf den folgenden Seiten betrachten, was die Umweltorientierung für den Industrieversicherer darstellt, bzw. welche unternehmerische Verantwortung er zu tragen hat. Zuerst wollen wir aber kurz festhalten, aus welchen externen Situationsvariablen die Umweltkomponente besteht.

431 Die externen Situationsvariablen

Wir haben den oekologischen Faktor in den einleitenden Worten als externe Situationsvariable erwähnt. Weitere Berührungspunkte mit der Umwelt sind der Beschaffungs- und Absatzmarkt, mit denen wir uns ausführlich beschäftigt haben. Hinzu kommen, wenn wir den Gedanken von H.P. Wehrli (1) folgen, ökonomische, rechtlich-politische, sozio-kulturelle und technologische Situationsvariablen.

Grundsätzlich können wir davon ausgehen, dass der Einfluss des Industrieversicherers oder einer anderen Unternehmung auf die genannten Faktoren gering ist. Zudem wirken sie nicht nur bestimmend auf den Industrieversicherer, sondern auch auf seine Kunden, also auf Angebot und Nachfrage. Wir haben z.B. im Kapitel 232.4 vom konjunkturellen Einfluss auf Feuerschäden durch Brandstiftung hingewiesen, oder im Kapitel 122 die rechtlich-politischen, sozio-kulturellen Einflüsse an Hand der Bophal-Katastrophe erläutert.

Betrachtet man die externen Situationsvariablen unter jenen Gesichtspunkten, ist es fraglich, ob es überhaupt produktiv ist, sich mit dem verschwindend geringen Einfluss auf die externen Faktoren zu beschäftigen, scheinen sie doch aus der Sicht des Industrieversicherers gegeben und unabänderlich zu sein. Dem steht unter dem Blickwinkel der unternehmerischen Verantwortung entgegen, dass der Industrieversicherer, wie jedes Unternehmen, als Teil des Systems auch Einfluss auf das System hat (siehe Oekologie).

Aendert sich ein Teil des Systems, ändert sich auch zwangsweise das Gesamtsystem und sei es auch nur minimal. Spätestens hier ist, wie erwähnt, die unternehmerische Verantwortung gefordert, oder mit anderen Worten, die Verantwortung des Individuums für

(1) vgl. Wehrli H.P., (Marketing), S. 83

seine Handlungen. Insofern ist es auch falsch, von der Produktivität solch eines Gedankengangs zu reden, da hier Input-Output-Analysen keinen Sinn ergeben. Zwar beinhaltet die unternehmerische Verantwortung nicht nur eine immaterielle Komponente, sondern auch eine materielle (Gewinnorientierung), doch kann letzterer nicht zwangsläufig der Vorrang eingeräumt werden. Vielmehr müssen sich beide zu einer Ganzheit (YIN/YANG) ergänzen.

432 Die unternehmerische Verantwortung

Wenn wir von der unternehmerischen Verantwortung im Zusammenhang mit der Umweltorientierung reden, dann stellt sich im bezug auf den Industrieversicherer die Frage, ob das Thema für ihn überhaupt relevant ist.

Bei der Leistungserstellung von Sicherungsleistungen fallen keine umweltgefährlichen Stoffe an, die Leistungserstellung des abstrakten Wirtschaftsguts Versicherung ist in dem Sinn "sauber".

Die Ueberlegung würde nicht nur für den Industrieversicherer zutreffen, sondern auch für andere Dienstleistungsbetriebe, die keine materiellen, umweltgefährlichen Produkte erstellen, sondern abstrakte Leistungen. Allerdings würden wir dann die unternehmerische Verantwortung auf seine reine materiell-physische Komponente beschränken, was im Gegensatz zum YIN-YANG-Prinzip steht. Zudem haben wir bei der Diskussion der externen Situationsvariablen erkannt, dass neben rein ökologischen auch andere Faktoren wie sozio-kulturelle oder technologische zu stellen sind.

Welche immaterielle Verantwortung der Industrieversicherer bei der Erstellung von Sicherungsleistungen auf sich nimmt, wollen wir in den folgenden Abschnitten an Beispielen erläutern. Sie sollen dazu dienen, nochmals das Spannungsfeld aufzuzeigen, in dem sich Sicherungsleistungen bewegen. Mit anderen Worten: wir wollen die Chance und die Gefahr, das Positive und das Negative, die Licht- und die Schattenseiten, YIN und YANG von Sicherung und Versicherung aufzeigen.

432.1 Unsicherheit/Sicherheit

Grundsätzlich bewegt sich der Industrieversicherer im Spannungsfeld Unsicherheit/Sicherheit: Der Versicherungsnehmer möchte sein Sicherheitsbedürfnis befriedigen, d.h. seine Unsicherheit gegen Sicherheit eintauschen. Das Tauschgeschäft kann auf zwei Arten vor sich gehen. Einerseits kann beim Kunden ein Umwandlungsprozess von Angst und Unsicherheit zu Risiko stattfinden, d.h. ein Bewusstwerdungsprozess. Es wird nicht ein diffuses Gefühl der Unsicherheit gegen Sicherheit getauscht, sondern ein Risiko, das durch die aktive Auseinandersetzung mit der Unsicherheit/Angst identifiziert, analysiert, bewertet und abgesichert wurde. Die Unsicherheit oder die ungeklärte Gefahrensituation, in der sich die Unternehmung befindet, wird erkannt, systematisiert, strukturiert und erst dann, wenn nötig, versichert. Die Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses wird zu einem aktiv gestalteten Wandlungsprozess, in dem Risiko-Bewusstsein gebildet wird.

Andererseits kann beim Tausch Unsicherheit gegen Sicherheit die Risiko-Verantwortung unbearbeitet auf den Industrieversicherer abgewälzt werden. Der Kunde wird nicht aktiv in den Absicherungsprozess involviert, sondern mit einer fertigen Absicherungleistung bedient, die seinen Bedürfnissen Rechnung trägt. Damit überträgt der Kunde seine Risiko-Verantwortung unbewusst auf den Industrieversicherer. Die Eigenverantwortung wird passiv auf einen Dritten übertragen und damit kollektiviert. Es findet kein Risikobewusstwerdungsprozess satt, sondern eine unreflektierte Bedürfnisbefriedigung.

Für den Industrieversicherer mag letztere Möglichkeit kurzfristig erfolgversprechend sein, weil die Leistungserstellung für ihn einfacher ist. Es findet keine Auseinandersetzung statt, die den ganzen Einsatz von Mitarbeiter, Wissen und Absicherungsmittel fordert, sondern es wird eine Lösung angeboten, die

zwar versicherungstechnisch richtig ist, aber nicht den Kunden in seiner ganzen Risikosituation erfasst, bzw. ihn nicht seine Risikosituation erfassen lässt.

Damit übernimmt der Industrieversicherer langfristig die Risiko-Verantwortung für den Kunden, da dieser selbst nichts zur Risiko-Bewusstwerdung beiträgt und aus seiner Sicht verständlich, die Impulse dem Versicherer überlässt. Die Abwehr des Kunden, sich mit dem Risikopotential auseinanderzusetzen, muss zwangsläufig zu einer höheren Schadenwahrscheinlichkeit führen, die leztlich vom Industrieversicherer ausgeglichen wird. Langfristig ergibt sich für den Industrieversicherer demnach die Situation, dass ein aktiv mit dem Kunden diskutierter und durchgeführter Absicherungprozess nicht nur seiner unternehmerischen Verantwortung im Sinn eines Risikobewusstwerdungsprozesses beim Kunden gerecht wird, sondern auch der Gewinnorientierung durch eine geringere Schadenwahrscheinlichkeit Rechnung getragen wird. Und wir können dem noch hinzufügen, dass durch das die Gesamtrisikosituation berücksichtigende Vorgehen die Forderung des Marketing-Konzepts nach Kundenorientierung erfüllt wird.

432.2 Unabhängigkeit und Abhängigkeit

Ein weiteres Spannungsfeld, in dem sich der Industrieversicherer bewegt, ist damit verbunden, dass das Streben nach Sicherheit sowohl Abhängigkeit als auch Unabhängigkeit schafft.

Einerseits schafft Sicherheit eine Basis, die einen freien Handlungsspielraum erlaubt, ohne dass man sich ständig gegen Gefahren wehren müsste (Gefahrengemeinschaft). So erlaubt der Industrieversicherer dem Kunden, seine Existenz in Sicherheit weiter auszubauen. Imponderabilien wie z.B. die totale Zerstörung der Fabrikationsanlagen durch Feuer, werden von dem Industrieversicherer aufgefangen. Die Existenz der Unternehmung ist gewährleistet. Mehr noch, ein Risiko wird eine kalkulierbare Grösse und ist somit berechenbar. Damit findet es als mathematische Grösse Eingang in das Rechnugnswesen des Kunden. Aus unberechenbaren Unsicherheit wird ein berechenbares Risiko. Die bewusste Auseinandersetzung mit dem Risiko, dessen Kalkulierbarkeit und damit Uebertragbarkeit und Begrenzung, schafft Sicherheit und zugleich Handlungsspielraum.

Andererseits liegt in dem Streben nach Sicherheit die Gefahr von Abhängigkeit und Unmündigkeit. Der Industrieversicherer erlaubt dem Kunden in einem gewissen Rahmen die Uebertragung von Risiken. Wenn aber seitens des Versicherungsnehmers vermehrt versucht wird, Unternehmerrisiken auf den Industrieversicherer zu übertragen, so wird damit gleichzeitig die unternehmerische Verantwortung übertragen. Damit wird sowohl die Unabhängigkeit, als auch die Entscheidungsfreiheit des Kunden aufgehoben. Die Entwicklung, Risiken und die damit verbundene Eigenverantwortung auf Dritte zu übertragen, ist dem Wohlfahrtsstaat nicht unbekannt. Mit vermehrter Sicherheit wird das Individuum aber auch vom Sicherungskollektiv immer abhängiger. Risikofreudigkeit, also Mut zu Risiko und Unbekanntem, werden zwangsläufig unterdrückt. In diesem Sinn wird aber auch zwangsweise die mit Risiken be-

haftete unternehmerische Leistung verdrängt und durch eine bürokratische, durch alle Instanzen abgesicherte, formale und unkreative Handlung ersetzt. Damit wird eine Entwicklung in Gang gesetzt, die in ihrem Endpunkt die Freiheit des Individuums im Namen seiner Sicherheit zerstört. Oestliche Polit- und Wirtschaftssysteme beweisen diese These nur zu deutlich.

Ueberhöhte Sicherheitswünsche und -forderungen führen demnach über eine vergrösserte Abhängigkeit in sich zuspitzende Unmündigkeit. Dass man den Zustand mit vielen anderen teilt, ist nur ein kurzfristiger Trost. Es mag in diesem Zusammenhang an die Worte C.G. Jung's erinnert werden: "Man hängt nicht weniger in der Luft, wenn man mit zehntausend anderen hängt." (1)

Daraus folgt, dass der Industrieversicherer zwar kurzfristig den überzogenen Sicherheitsbedürfnissen nachkommen und damit seine Gewinn- und Kundenorientierung verwirklichen kann. Langfristig wird er aber eine Entwicklung unterstützen, die nicht nur die Risikofreudigkeit seiner Kundschaft lähmt, sondern ebenso zu einer Schwächung der freien marktwirtschaftlichen Kräfte führt.

(1) vgl. C. G. Jung, (Zivilisation), S. 226

432.3 Sicherheit und Sicherung

Das abstrakte System Unternehmung entzieht sich den organischen Gesetzen von Geburt und Zerfall. Seine Lebensfähigkeit hängt einerseits von der Durchschlagskraft und Flexibilität seiner Ursprungsidee und andererseits von seiner Umwelt ab. Die Umwelt, die sich ständig wandelt, kann für das Unternehmen zur existenzbedrohenden Gefahr werden. Wollte das Unternehmen absolut sicher sein, müssten ihm zwangsläufig alle Umweltkonstellationen im voraus bekannt sein, so dass es rechtzeitig Massnahmen ergreifen könnte, um die Gefahren abzuwenden. Das ist praktisch unmöglich. In der lebensnotwendigen Beziehung zur Umwelt (offenes System) liegt gleichzeitig die existenzbedrohende Gefahr. Unternehmenstätigkeit schliesst somit absolute Sicherheit aus.

Daraus folgt nicht, dass das Streben nach Sicherheit sinnlos ist. Die Suche nach Sicherheit beinhaltet, wie erwähnt, einen Bewusstwerdungsprozess und erlaubt freien Handlungsspielraum. Die Unmöglichkeit von absoluter Sicherheit ist vielmehr als eine Grenze für die Leistungserstellung des Industrieversicherers zu sehen. Sie prägt nicht nur seine Identität, sondern auch seine Beziehung zum Kunden. Eine Aussage oder Einstellung des Industrieversicherers im Sinn von "Sicherheit durch Versicherung" ist mit der Kenntnis, dass absolute Sicherheit nicht erreichbar ist, unvereinbar. Der Anspruch, der hinter dieser Einstellung steht, ist in keiner Weise erfüllbar, und suggeriert dem Käufer das Bild eines erreichenbaren Sicherheitszustands, der sein Wunschdenken weckt und ihn das Unmögliche fordern und erwarten lässt. Die Folgen jener Haltung haben wir im vorigen Abschnitt geschildert.

Die Lösung des Problems ist darin zu finden, dass nicht der zu erreichende Zustand "Sicherheit" zu betonen ist, sondern dass der Industrieversicherer in Erkenntnis der sich ständig wandelnden Umwelt die Prozesshaftigkeit seiner Leistung als

"Sicherung" darstellt und erfüllt. Sicherung ist im Gegensatz zur Sicherheit kein statischer Zustand, der einmal erreicht wird, sondern ein Vorgang, der keinen Abschluss findet.

Damit lässt sich ein wesentlicher Rückschluss auf die Aufgabe und Identität des Industrieversicherers ziehen: der Industrieversicherer existiert nicht, um den Versicherten in einen zweifelhaften Zustand der Sicherheit zu versetzen; er existiert, um den Kunden in einem ständigen Dialog mit seiner Risikosituation zu halten und aus diesem Dialog Absicherungen abzuleiten und vorzunehmen.

Wie die Absicherung oder das Absicherungssystem auszusehen hat und wie der Kunde in einem Dialog mit seiner Risikosituation zu halten ist, haben wir ausführlich in Kapitel 2 und 3 besprochen.

44 Systemorientierung

Wir sind in unserem Marketing-Konzept für Industrieversicherer von der Kundenorientierung ausgegangen. Zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse, seien sie vom System Unternehmung oder vom kreativen Organismus Mensch, seien sie bewusst oder unbewusst, haben wir ein Marketing-Instrumentarium entwickelt, dass den Anforderungen der potentiellen und aktuellen Kunden gerecht wird.

Wir haben darauf hingewiesen, dass der Industrieversicherer die Risikosituation seiner Kunden ganzheitlich erfassen, strukturieren, systematisieren und dem Risikosystem ein Absicherungssystem entgegenstellen muss, wenn er sowohl dem Faktor Mensch als auch dem System Unternehmung gerecht werden will. Wir haben erkannt, dass der Versicherungsschutz nur ein Teilelement im ganzen Absicherungssystem darstellt und als solches zu behandeln ist. Weiterhin ist klar geworden, dass der Kundenorientierung die Gewinnorientierung zur Seite gestellt werden muss, um die Existenz des Industrieversicherers zu sichern. Allerdings standen in diesem Zusammenhang langfristige Ertragsüberlegungen im Vordergrund, mit denen sich sowohl Kunden- als auch Gewinnorientierung ohne Widersprüche verbinden liessen.

Schliesslich haben wir die Umweltorientierung des Industrieversicherers behandelt und festgestellt, dass unternehmerische Verantwortung für die Erstellung der Sicherungsleistungen nicht im Gegensatz zu Gewinn- oder Kundenorientierung steht, sondern vielmehr bestätigt. Die Betonung von Risikobewusstsein und Risikofreudigkeit unter eigener Risikoverantwortung sind nicht nur Schlüsselelemente, die der Industrieversicherer aus seiner unternehmerischen Verantwortung fordern muss, sondern auch Faktoren, die aus der Sicht von Kunden- und Gewinnorientierung anzustreben sind.

Der Einbezug von Ueberlegungen, die den Menschen als Menschen und nicht als Maschine betrachten, und menschliche Gefühle wie Angst und Sicherheit, sowie letzten Endes philosophische Gedanken, wie die von YIN und YANG, sind somit nicht eine Kunst für sich ohne Bezug zur Realität, sondern ein notwendiges Element, um die Realität in ihrer Ganzheit zu erfassen.

Der Kunden-, Gewinn- und Umweltaspekt unseres Marketing-Konzepts bilden in ihrem Zusammenhang ein System von sich ergänzenden Elementen, das sich in seinem Bezug zur Zeit ständig wandelt. Und das führt uns zu der letzten offenen Frage des Marketing-Konzepts: der der kreativen Leistung, Elemente im neuen Licht zu sehen und zu einer neuen Einheit zu verbinden.

5 Marketing-Konzept und kreative Leistung: eine Zusammenfassung

Wir haben schon am Anfang unserer Arbeit darauf hingewiesen, dass es zur Erfüllung und Durchsetzung eines Marketing-Konzepts in die Realität einer kreativen Leistung bedarf. Doch was heisst kreativ in diesem Zusammenhang?

Kreativ sein, heisst schöpferisch sein. Es heisst, Neues zu schaffen, aber auch Altes in neues Licht zu setzen und eine neue Bedeutung zu geben. Es heisst auch allein, als Individuum sein, da nur ein Individuum und nicht das Kollektiv schöpferisch sein kann(1).

Es bedarf des engen Kontakts zum Unbewussten, zum Urgrund, was zwangsläufig das Individuum auf sich allein zurückwirft. Es heisst auch, dass keine Norm für kreative Leistungen aufgestellt werden kann, dass sie nicht erzwungen werden kann.

Kreative Leistung ist demnach ein Appell an das Individuum, denn eine kreative Leistung kann, wie erwähnt, nur individuell, nie kollektiv sein. Insofern kann auch dieses Kapitel keine allgemeingültige Lösung sein, sondern nur ein Beispiel einer möglichen, individuellen, nach subjektiven Gesichtspunkten ausgerichteten kreativen Verbindung der einzelnen Elemente des Marketing-Konzepts.

Ich möchte zu diesem Zweck wieder auf die Gefahrengemeinschaft zurückkommen, die der Nucleus der Versicherungsidee ist. Die Idee, die hinter der Gefahrengemeinschaft steht, besagt, dass eine Gruppe leichter Gefahren begegnen kann als ein Einzelner. Der Entschluss, dem anderen im Moment der Gefahr beizustehen, wird von jedem einzelnen Mitglied der Gruppe geteilt, so dass ein Gruppenkonsens, in Form eines Solidaritätsgefühls, besteht. Wenn der Einzelne allerdings seine Verpflichtung nicht mehr erfüllt, wird der Grupppenkonsens untergraben und das System der Gefahrengemeinschaft ist über kurz oder lang nicht mehr funktionstüchtig, d.h. die Schutzwirkung versagt. Die Verpflichtung

(1) vgl. Neumann E., (Krise), S. 70 ff.

des Individuums besteht darin, selbstverantwortlich zu handeln, d.h. einerseits alles seinerseits zu tun, um Gefahren zu entgegnen und andererseits in der Bereitschaft, anderen zu helfen. Eine Gefahrengemeinschaft bleibt intakt, solange das Individuum risikobewusst, selbstverantwortlich und hilfsbereit handelt. Wie kann nun dieser zweifelsohne ideale Ansatz zur Lösung von Sicherheitsproblemen auf die heutige Situation des Industrieversicherers unter dem Blickwinkel eines systemorientierten Marketing-Konzepts angewandt werden?

Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass in irgendeiner Form ein Solidaritätsgefühl zwischen den Kunden des Industrieversicherers besteht. Sie sind sich in der Regel vollkommen unbekannt und schliessen ihren Sicherungsvertrag nicht untereinander, sondern mit dem Industrieversicherer ab. Der Industrieversicherer wird so zum Zentrum einer Gruppe von Unternehmen, die über ihn ihre Sicherheitsprobleme lösen. Die Gemeinschaft besteht also nur über den Versicherer. Die Mitglieder der Gemeinschaft sind sich unbekannt und gefühlsmässig ungebunden. Sie sind sogar in ihrer Zusammenstellung vom Versicherer abhängig, da er durch seine Zeichnungspolitik die Zusammensetzung seines Portefeuilles (d.h. der Mitglieder) bestimmt. Es schliessen sich demnach nicht gleichartig bedrohte Individuen zu einer Gruppe zusammen, sondern der Industrieversicherer schliesst gleichartig bedrohte Individuen zu einer Gruppe zusammen. Damit übernimmt er aber in gewissem Sinn das Solidaritätsgefühl der Gruppe. Da der Industrieversicherer allerdings wie seine Kunden nicht von Gefühlen, sondern von langfristigen rationalen Ertragsüberlegungen geleitet wird, ist - wenn dem Versicherungsideal der Gefahrengemeinschaft nachgekommen werden soll - das Gefühl in konkrete Handlungsrichtlinien zu wandeln: anstelle des Solidaritätsgefühls tritt die Risikoselektion.

Risikoselektion, d.h. die bewusste Auswahl von Sicherungsnehmern und spezifische Zeichnungsrichtlinien. Zeichnungsrichtlinien, die vom objektiven und sujektiven Risiko (System und

Mensch), Risikobewusstein, Risikofreudigkeit und Selbstverantwortlichkeit geprägt werden. Das heisst, es werden solche Unternehmen in das Portefeuille aufgenommen, die aufgrund ihres Risikosystems und ihrer Risikopolitik theoretisch eine Gefahrengemeinschaft bilden könnten. Zur Unterstützung dieses Ansatzes, d.h. zur Unterstützung von Risikobewusstsein und Selbstverantwortlichkeit, kann der Industrieversicherer das Ursprungs-, Interessen- und Katastrophenprinzip anwenden.

Das Ursprungsprinzip führt zur Auseinandersetzung des Kunden mit seiner Risikosituation. Erst wenn der Ursprung eines Gefahrenmoments erkannt und analysiert worden ist, wird eine Sicherung vorgenommen und zwar eine dem Risiko adäquate, was nicht zwangsläufig eine Versicherungsleistung darstellen muss, sondern auch Massnahmen zur Risikovermeidung oder -verminderung. Das Urprungsprinzip führt den Sicherungsnehmer somit zu einem ständigen Dialog mit dem Risiko, was, wie gezeigt, ein wesentlicher Faktor in der Systemorientierung des Industrieversicherers ist.

Mit Hilfe des Interessenprinzips wird die Selbstverantwortung des Sicherungsnehmers geweckt. Das Risikosystem des Kunden wird nicht in seiner Ganzheit auf den Industrieversicherer übertragen, sondern nur insoweit, dass der Kunde ein Interesse an Vorsichtsmassnahmen behält, bzw. sein Risikobewusstsein und seine Risikoaufmerksamkeit nicht erlahmen lässt. Konkret heisst das z.B. die Integration von Selbstbehalten in das Versicherungssystem.

Das Katastrophenprinzip unterstützt schliesslich den Gedanken der Gefahrengemeinschaft, dass kleinere Schäden selbst getragen werden können und sollen. Dadurch wird die Gemeinschaft, in unserem Fall der Versicherer, von mühevoller, zeitaufwendiger Kleinarbeit entlastet, die aufgrund ihrer geringen Schutzwirkung im Prinzip überflüssig ist. Kleinschäden fallen in den Bereich von Interessen- und Ursprungsprinzip und sind somit

von der Risikoeinheit bzw. Sicherungseinheit des Kunden selber zu tragen. Gross- oder Katastrophenschäden, die eine Existenzgefährdung des Versicherungsnehmers bedeuten, sind hingegen auf den Industrieversicherer zu übertragen. Schadenausgleich im Katastrophenfall und nicht im alltäglichen "Klein-Unglück" ist die Aufgabe des Industrieversicherers.

Weiterhin wird das Prinzip der Gefahrengemeinschaft durch die Kundenorientierung gestärkt. Der enge menschliche Kontakt und die genaue Kenntnis der Risikosituation erlauben es dem Industrieversicherer, den oben genannten Prinzipien nachzukommen, bzw. sie umzusetzen. Nicht zuletzt steht das ganze Marketing-Instrumentarium einer gezielten Umsetzung zur Verfügung. Persönlicher Kundenkontakt, individuell abgestimmte Sicherungsleistung, Risiko-Identifikation, -Analyse, -Bewertung und -Kontrolle, umfassender ganzheitlicher Risikoschutz, Integration der Risikopolitik ins Absicherungssystem, Marktforschung und Marktsegmentierung sind nur einige der genannten Möglichkeiten. Alle Massnahmen sollten schliesslich auch dazu führen, dass das technische Ergebnis des Industrieversicherers positiv ausfällt. Die Schaffung von Risikobewusstsein und Selbstverantwortung mit Hilfe der aufgeführten Massnahmen sollte nach aller Wahrscheinlichkeit zu einer Reduzierung der Schäden führen. Katastrophenschäden können zwar dieses Bild kurzfristig verzerren, doch ist auf lange Sicht mit positiven Resultaten zu rechnen. Das erlaubt dem Industrieversicherer wiederum mehr Spiel in Preisverhandlungen und einen Wettbewerbsvorteil, der nicht durch ruinöse Dumpingpreispolitik sondern durch die gezielte Risikoselektionen entsteht. Die Ertragssituation des Industrieversicherers (Gewinnorientierung) wird nachhaltig gestärkt.

Aus der starken Stellung wird seine Rückversicherungspolitik genauso positiv beeinflusst, wie die Motivation und Werbung von Mitarbeitern. Kurz, die Neubelebung der Gefahrengemeinschaft

mit dem Industrieversicherer in ihrem Zentrum, der ihre Verwaltung nach den diskutierten Gesichtspunkten von Risikobewusstsein, Selbstverantwortung und Risikofreudigkeit mit der Hilfe eines systemorientierten Marketing-Konzepts, das kunden-, gewinn- und umweltorientiert ist, durchführt, wird den Anforderungen des sich stetig wandelnden Versicherungs- und Sicherungsmarkts in allen Punkten gerecht.

Die Wiederbelebung der Gefahrengemeinschaft und damit die Wiederherstellung von unternehmerischer, individueller Führungsverantwortung, die den ganzen Menschen mit all seinen Fähigkeiten einschliesslich immaterieller Gefühlswerte fordert, ist aber wie gesagt nur ein möglicher Vorschlag zur Anwendung des systemorientierten Marketing-Konzepts für Industrieversicherung. Andere kreative Ansätze sind ebenso denkbar. Allerdings bedingen sie ebenso den Einsatz des ganzen Menschen, des schöpferischen Menschen.

Literaturverzeichnis

Bernet, Hans-Jürg: Versicherungs-Management und Sachversicherung, Bern/Frankfurt 1979, (IVW-Schriftenreihe, Band 4) (Versicherungs-Management)

Braess, Paul: Versicherung und Risiko, Wiesbaden 1960 (Versicherung)

Braess, Paul: Nachfrage und Angebot auf den Industrieversicherungsmärkten, in: Die Versicherungsrundschau, 26. Jahrgang, Nr. 9, 1971 (Industrieversicherungsmärkte)

Brühwiler, B.: Risk Management - eine Aufgabe der Unternehmensführung, Bern u. Stuttgart, Haupt 1980, (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 36) (Risk Management)

Damary, Roy: Das Risk Management in Westeuropa, in: BFuP, 30. Jahrgang, Heft 4, 1978 (Risk Management)

Delisle, Eduard: Marketing in der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1971, (Beiträge zu wirtschaftswissenschaftlichen Problemen der Versicherung, Band 5) (Marketing)

Farny, Dieter: Risk Management und Versicherung bilden keinen Gegensatz, in: Handelsblatt, Nr. 214, 6.11.1975 (Risk Management und Versicherung)

Farny, Dieter: Die kundenbezogene Unternehmenspolitik der Versicherer, in: Die Versicherungspraxis, Juni 1976, (Unternehmenspolitik)

Farny, Dieter: Absatz und Absatzpolitik des Versicherungsunternehmens, Karlsruhe 1971, (Veröffentlichungen des Instituts für Versicherungswissenschaft der Universität Mannheim, Heft 4)
(Absatz)

Farny, Dieter: Die Versicherungsmärkte, eine Studie über die Versicherungsmarkttheorie, Berlin 1961, (Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswissenschaft an der Universität Köln, Neue Folge Heft 17)
(Versicherungsmärkte)

Grossmann, Marcel; Röhrer, Klaus: Der Versicherungsmarkt, in: Versicherungswirtschaftliches Studienwerk, Herausgeber: Müller-Lutz, H.L.; Schmidt, Reimer, 2. neugestaltete Auflage, Wiesbaden 1972-76
(Versicherungsmarkt)

Haller, Matthias: Sicherheit durch Versicherung?, Bern/Frankfurt 1975, (Schriftenreihe Risikopolitik, Band 1)
(Sicherheit)

Hax, Karl: Grundlagen des Versicherungswesens, Wiesbaden 1964, (Schriftenreihe "Die Versicherung", Band 1)
(Versicherungswesen)

Henry, Klaus: Versicherungs-Kundendienst heute und morgen (II), in: Versicherungswirtschaft, Nr 6, 1977
(Versicherungs-Kundendienst (II))

Heskett, James L.: Marketing, New York 1976
(Marketing)

I Ging: Das Buch der Wandlungen, Wilhelm R. (Hrsg.) Düsseldorf, Köln 1978

Jung, C.G.: Zivilisation im Uebergang, in: C.G. Jung Gesammelte Werke, Hrsg. L. Jung-Merker u. E. Rüf, Walter-Verlag, Olten und Freiburg, 1974
(Zivilisation)

Kaufmann, Edgar J.: Marketing für Produktivdienstleistungen, Inauguraldiss. Uni. Köln 1976
(Produktivdienstleistungen)

Kotler, Philip: Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle, 2. Auflage, Stuttgart 1977
(Marketing-Management)

Kotler, Philip: Marketing-Management; analysis, planning, and control, fourth edition, New Jersey, 1980
(Marketing Management 1980)

Krüger-Barvels, Rainer: Marketing im Versicherungsbetrieb, Freiburg 1971, (Absatzwirtschaft und Konsumforschung, Band 5)
(Marketing)

Krulis-Randa, Jan S.: Marktforschung, im Management-Enzyklopädie, 2. Auflg., Bd. G, München 1984
(Marktforschung)

Krulis-Randa, Jan S.: Marketing in der Herausforderung der Gesellschaft, An der Schwelle des nachindustriellen Zeitalters, in: NZZ, Nr. 98, 28. April 1977
(Marketing)

Krulis-Randa, Jan S.: Marketing-Logistik, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 21, Bern 1977
(Marketing-Logistik)

Krulis-Randa, Jan S.: Marketing, Theorie und Praxis, in: Die Unternehmung, 31. Jg. 1/1977, Bern/Stuttgart 1977
(Marketing, Theorie und Praxis)

Ludolphy R., Kohler A.,: Wann was tun? Leitfaden für Unternehmen in Ausnahmesituationen durch Brand, Blitzschlag und Explosion, Sachschäden, Betriebsunterbrechungsschäden: Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-Aktiengesellschaft
(Sachschäden)

Mahr, Werner: Einführung in die Versicherungswirtschaft, 3. Auflage, Berlin 1970
(Versicherungswirtschaft)

Manes, Alfred: Versicherungswesen, Band I: Allgemeine Versicherungslehre, 5. Auflage, Leipzig/Berlin 1930
(Versicherungswesen)

Maslow, Abraham H.: Motivation and Personality; Harper and Row, New York/Evanston/London, second edition, 1970
(Motivation)

Mc Carthy, J.E.: Essentials of Marketing, Homewood, ILL., 1979
(Essentials)

Meffert, Heribert: Marketing, Einführung in die Absatzpolitik, 3. Auflage, Wiesbaden 1978
(Marketing)

Mugler, Josef: Risk Management in der mittelständischen Unternehmung, in: JfB, 30. Jg., Heft 2, Juni 1980
(Mittelständische Unternehmung)

Mugler, Josef: Die Praxis des Risk Management in der Unternehmung, in BFuP, 30. Jahrgang, Heft 4, 1978
(Praxis des Risk Management)

Müller-Manzke, Ulrich: Grundlagen der Preisbildung in der Industrieversicherung, Berlin 1969, (Frankfurter Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Studien, Heft 20)
(Preisbildung)

Neumann, Erich: Krise und Erneuerung, Zürich, 1961
(Krise)

Neumann, Erich: Kulturentwicklung und Religion, Frankfurt am Main, 1978
(Kulturentwicklung)

Rühli, Edwin: Unternehmensführung und Unternehmenspolitik 1, Paul Haupt, Bern/Stuttgart 1973
(Unternehmungsführung I)

Rühli, Edwin: Unternehmensführung und Unternehmenspolitik 2, Paul Haupt, Bern/Stuttgart 1979
(Unternehmungsführung II)

Seifert, Werner G.: Die Industrieversicherer müssen ihr Leistungsangebot verbessern, in: Blick d.d. Wirtschaft, 21. Juli 1979
(Leistungsangebot)

Seifert, Werner G.: Versicherer sollten "Risk-Management-Service"anbieten, in: Blick d.d. Wirtschaft, 24. Juli 1979
(Risk-Management-Service)

Stremitzer, Heinrich: Risikopolitik und Risk Management, in: Die Versicherungs-Rundschau, 32. Jg., Nr. 1/2, Jan./Febr. 1977
(Risikopolitik)

Trippel, M.: Betriebswirtschaftliche Versicherungslehre I WS 79/80, Skript zur Vorlesung an der Universität Zürich
(Versicherungslehre I)

Wehrli, H.-P.: Marketing - Zürcher Ansatz, Bern und Stuttgart, Haupt-Verlag, 1981, (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 38)
(Marketing)

Wittmer, Norbert: Ueberlegungen zur Produkt- und Sortimentsplanung von Versicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, 68. Band, 1979
(Produkt- und Sortimentsplanung)

Lebenslauf

1954	wurde ich, Rolf Gerling, als Sohn des Dr. Hans Gerling und der Irene Gerling, geb. Uhrmacher, in Köln geboren.
1973	Abitur am Städtischen Schillergymnasium, Köln.
1973/74	Bankpraktikum bei der Vereins- und Westbank, Hamburg.
1974/79	Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Universität Zürich.
1979/86	praktische Tätigkeiten bei ausländischen Gesellschaften des Gerling-Konzerns, Köln; gleichzeitig Beginn des Doktorandenstudiums an der Universität Zürich: Fachrichtung Marketing.